

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Development and Education in the Selected Company

Student: Zuzana Kusněřová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Kusněřová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
**Employee Development and Education in the Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretický pohled na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

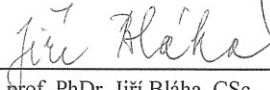
Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-883-4.  
HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4.  
VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

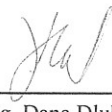
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 26.11.2010  
Datum odevzdání: 11.05.2011

  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy k mé práci mi byly poskytnuty k dispozici zaměstnankyní odboru personalistiky společnosti BONATRANS GROUP a.s. Použitou literaturu uvádím v seznamu literatury.

V Ostravě dne 11.5.2011

Podpis .....

Mé poděkování patří paní Mgr. Věře Válkové, MBA, která mi byla poradkyní a mentorkou během zpracování mé bakalářské práce. Rovněž můj velký dík patří paní Ing. Janě Grézlové, která mi byla velkou oporou, poskytovatelem důležitých informací a v neposlední řadě také spoludistributorem mých dotazníků.

<b>1.</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>TEORETICKÉ HLEDISKO ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>3</b>
2.1	SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	12
2.1.1	<i>Identifikace potřeby a definice cílů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....</i>	<i>14</i>
2.1.2	<i>Plánování a rozpočtování .....</i>	<i>17</i>
2.1.3	<i>Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....</i>	<i>18</i>
2.1.4	<i>Vyhodnocení efektivnosti procesu.....</i>	<i>19</i>
2.2	FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.2.1	<i>Formy vzdělávání.....</i>	<i>21</i>
2.2.2	<i>Metody vzdělávání .....</i>	<i>21</i>
2.3	PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ Z FONDŮ EU .....	26
	<i>Operační program Rozvoj lidských zdrojů .....</i>	<i>27</i>
2.4	SBĚR ÚDAJŮ .....	28
2.4.1	<i>Rozhovor .....</i>	<i>28</i>
2.4.2	<i>Dotazník .....</i>	<i>29</i>
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>30</b>
	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	30
3.4	ROZSAH ČINNOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	31
	LIDSKÉ ZDROJE .....	35
	ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI .....	38
	METODIKA SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ .....	39
3.5	SYSTÉM ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	40
3.5.1	<i>Identifikace potřeby a definice cílů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....</i>	<i>40</i>
3.5.2	<i>Plánování a rozpočtování .....</i>	<i>41</i>
3.5.3	<i>Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....</i>	<i>42</i>
3.5.4	<i>Vyhodnocení efektivnosti procesu.....</i>	<i>43</i>
3.6	ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT VE SPOLEČNOSTI .....	44
3.6.1	<i>Druhy a členění školení.....</i>	<i>45</i>
3.6.2	<i>Spokojenost se vzdělávacími aktivitami ve společnosti .....</i>	<i>46</i>
3.6.3	<i>Analýza kurzů cizích jazyků.....</i>	<i>48</i>
3.7	FONDY Z EU .....	50
<b>4</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>51</b>
4.1	PRŮBĚŽNÉ TESTOVÁNÍ .....	51
4.2	TESTOVÁNÍ NA KONCI ROKU .....	52
4.3	POVINNÁ MINIMÁLNÍ ÚČAST .....	52
4.4	MINIMÁLNÍ POČET OSOB VE SKUPINĚ .....	53
4.5	ZMĚNA DOBY KONÁNÍ KURZŮ.....	53
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>55</b>
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	58
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

# 1. Úvod

V současné době se již většina podniků ztotožňuje s tím názorem, že na trhu mohou existovat pouze v případě, když se budou vyvíjet a měnit. Roste technická náročnost výroby, konkurence, v neposlední řadě se také otevírají nové trhy, proto je nutno investovat do všech hodnot firmy. Nemovitosti, stroje a jiný hmotný majetek nejsou pro firmu jedinou hodnotou, stále větší význam mají pro společnost samotní lidé a jejich kompetence. Je velmi důležité si uvědomit, že lidé nejsou pouze nositeli práce, ale také mnohdy i know-how dané organizace. Toto know-how tvoří znalosti a zkušenosti pracovníků, ale i tyto znalosti se potřebují neustále rozšiřovat a doplňovat. Možností, jak rozvoj uskutečnit a zvětšit, je vzdělávání. Právě vzdělávání se v dnešní době považuje za jednu z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů.

Má bakalářská práce se bude zabývat řízením lidských zdrojů se zaměřením na jejich vzdělávání a rozvoj, a to s aplikací na firmu BONATRANS GROUP, a.s.

Důvodů, proč jsem si vybrala právě tuto problematiku, existuje hned několik. Hlavní příčinou je již zmíněná důležitost vzdělávání a rozvoje lidí v dnešním konkurenčním světě, ale také to, že se mi líbí přímý kontakt s lidmi a rozvoj se vzděláváním je postaven právě na lidech a pro ně. Rovněž tímto procesem přímo procházím, tudíž mohu alespoň z části čerpat ze své vlastní zkušenosti. Též firma BONATRANS GROUP, a.s. pro mě byla jasnou volbou, jelikož ji a její okolí poměrně dobře znám. Vykonávala jsem v ní studentskou praxi a mnoho mých přátel v ní pracuje dodnes. Navíc se tento podnik pyšní výbornou pověstí po celém světě, díky svým předním a po dlouhou dobu udržovaným hodnotám, kterými jsou spolehlivost, stabilita, kvalita, loajálnost a inovace.

V této bakalářské práci budu postupovat od obecných faktů, kde objasním rozvoj a vzdělávání zaměstnanců z teoretického hlediska, kdy vysvětlím základní pojmy, systematickosti vzdělávání, zmíním se o formách a metodách rozvoje a vzdělávání, dále budu psát o možnostech financování této činnosti pomocí Evropské Unie. V dalším bodě se pozastavím nad historií a celkovou charakteristikou firmy BONATRANS GROUP, a.s. Následující část bude obsahovat analýzu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve firmě BONATRANS GROUP, a.s., kde všechny zmíněné spekulativní informace převedu do praxe. Hlavní pozornost věnuji vzdělávání zaměstnanců v oblasti cizích jazyků. V porovnání s jiným velkými průmyslovými podniky je mnou vybraný podnik k výuce cizích jazyků dosti liberální a poskytuje svým zaměstnancům velkou základnu pro jejich studium. Na základě

vyhodnocení vzdělávacího systému navrhnu a doporučím jistá opatření, která by měla vést k jeho zefektivnění.

Cílem mé bakalářské práce je tedy analýza a návrh účinnějšího systému vzdělávání zaměstnanců v oblasti cizích jazyků.

Pro analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců využiji několik technik, počínaje písemným dotazováním k ústní podobě dotazování.

## 2. Teoretické hledisko rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Ideální představa o podniku či organizaci, která se chová podle moderních principů řízení lidských zdrojů, by vypadala následovně. Podnik (organizace) má strategickou představu o svých lidských zdrojích do budoucna, ví, jakou chce budovat firemní kulturu a tyto své představy promítá do cílů svých i do dílčích cílů svých zaměstnanců. Lidé ve firmě přesně znají své kompetence, vědí o svých silných a slabých stránkách, pracují na odstraňování těchto nedostatků, permanentně se učí. Existuje samozřejmě předpoklad, že jsou vhodně motivováni a spravedlivě odměňováni. K této představě se dále zahrnuje práce v týmech, možnost vyjadřovat se ke všem problémům, přenášení odpovědnosti konkrétně na jedince, vedení diskuse o potřebných změnách. Zároveň tito zaměstnanci vědí, že pokud své pracovní místo opustí a budou chtít pracovat jinde, nebudou mít díky své rozvíjející kvalifikaci problém a budou snadno zaměstnatelní.

V současné době se dá jednoznačně říci, že lidé – zaměstnanci a jejich kvalita hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšnosti a výkonnosti organizace. Je tedy nezbytně nutné, aby moderní řízení lidských zdrojů vedlo k vysoké aktivitě lidského potenciálu organizace, soustavně ovlivňovalo kvalitu a strukturu lidských zdrojů, a to pomocí všech dostupných nástrojů ke zvládnutí stále rostoucích nároků podnikatelského prostředí. Globalizační procesy a intenzivní změny vyžadují vysokou míru flexibility a adaptability subjektů. [13]

Většina organizací však nepřistupuje k lidským zdrojům ekonomicky a ani neodhaduje náklady spojené s nedostatečně vyškolenou pracovní silou. Výrobní podniky mívají dobré systémy pro evidenci zmetků a práce, která musí být navíc vynaložena, neprovádějí však kvantifikaci nákladů týkajících se nekompetentních zaměstnanců, kteří jsou příčinou této nekvalitní práce. Je známo mnoho výhod vyplývajících z výcviku zaměstnanců, jedná se například o vyšší produktivitu, menší množství chyb, tito zaměstnanci dále vyžadují menší míru kontroly, vykazují vyšší pracovní morálku a menší míru únavy. Studie jasně prokázaly, že výcvik vede ke zvýšenému výkonu.

Velmi zajímavá je rovněž historie výcviku zaměstnanců. Před rokem 1400 probíhala většina výcviků přímo na pracovišti neformálním stylem v podobě napodobování nebo slovního výkladu, protože většina lidí byla ngramotných. Systematický výcvik se začal uplatňovat až se vznikem učňovského školství v roce 1459 v Anglii, který tam trval 7 let. Druhá etapa začala průmyslovou revolucí, kdy se výroba přesouvá z domovů do továren, z venkova do měst a rozvíjí se velkovýroba. V těchto dobách majitelé továren nebyli schopni najít kvalifikované dělníky, proto otevíraly ve svých továrnách odborné školy, kde se



vyučoval pouze malý okruh nejnutnějších dovedností. Později bylo zahájeno kooperativní vzdělávání, v němž studenti kombinovali studium ve škole s praxí v továrně. Také vláda začala zřizovat odborné školy zaměřené na zemědělství, ekonomiku a průmysl. Po skončení druhé světové války přechází výcvik zaměstnanců do třetí etapy, kde dochází k přenesení zájmu od efektivity k většímu důrazu na spokojenost pracovníka. Věřilo se tomu, že spokojenější pracovník je produktivnější. Manažeři se účastnili seminářů pro rozvoj mezilidských dovedností a sociální vnímavosti. V současné době existuje trend více se přizpůsobit požadavkům určité práce a přesunout výcvik ze vzdálené učebny přímo na pracoviště. [4]

V dnešní době již existuje konkrétní vědní obor, který poskytuje teoretický základ firemního vzdělávání a je to andragogika – nauka o vzdělávání dospělých. V praxi se vyskytují stále nové možnosti a způsoby, jak zaměstnance zdokonalovat. Avšak pro učící se a vyspělé organizace je nejtypičtější způsob učení se z vlastních a cizích chyb, všestranná výměna informací a zkušeností. [13]

### **Základní pojmy**

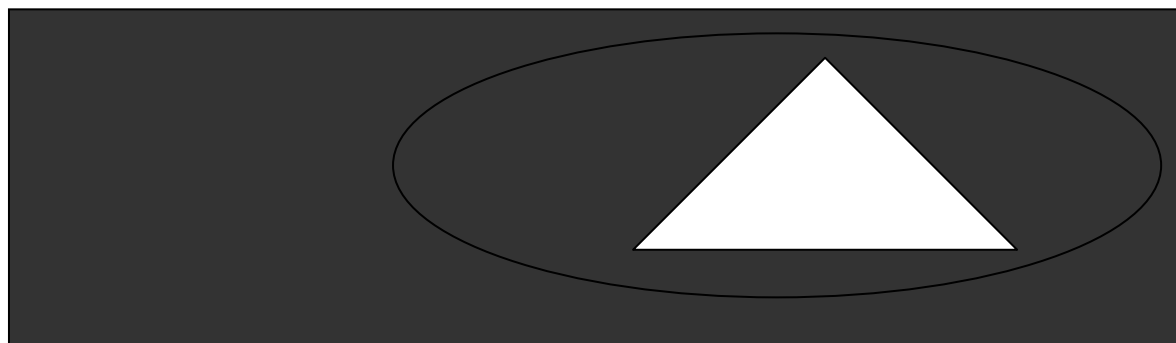
Snadno dochází k prolínání i záměně některých pojmů, proto je vhodné vymezit si pár základních, ať se v dané problematice můžeme bez problémů orientovat.

**učení (se)** – jedná se o proces změny, který zahrnuje nové vědění a konání, tento pojem zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání a probíhá organizovaně i spontánně

**rozvoj** – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)

**vzdělávání** – jeden ze způsobů učení (se). Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, mají svůj začátek i konec a při jejich koncipování postupujeme systematicky [7]

### **Obr. 2.1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání**



Pramen: Zpracováno podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4.

**vzdělání** – soustava vědeckých vědomostí, intelektuálních znalostí a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů.

**kvalifikace** – odborná profesní příprava. Je to soustava schopností potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti [5]

### **Řízení lidských zdrojů**

Výcvikové a rozvojové programy by měly být uplatňovány v rámci řízení lidských zdrojů. Cílem funkce řízení lidských zdrojů je přilákat, motivovat, rozvíjet a udržet si zaměstnance v bezpečném a spravedlivém prostředí. Nepochybně se tedy nachází určitá spojitost a vazby mezi vzděláváním a ostatními činnostmi řízení lidských zdrojů:

- *personální plánování* – ze strategických plánů vyplývají úkoly také pro vzdělávání a jeho potřeby v organizaci
- *získávání zaměstnanců* – systematické vzdělávání v organizaci může být pro veřejnost velkou motivací, aby se u dané organizace zajímala o práci
- *přijímání zaměstnanců* – týká se především adaptační části a jejího co nejlepšího provedení, aby se snížily náklady na další budoucí vzdělávání
- *řízení kariéry* – spjata především s celoživotním vzděláváním
- *interní mobilita zaměstnanců* – potřeba nutného doplňování vzdělání
- *hodnocení zaměstnanců* – identifikuje individuální potřeby vzdělávání
- *odměňování zaměstnanců* – vzdělávání ovlivňuje pracovní výkon, tudíž se to projevuje v produktivitě daného pracovníka, také je možnost pohlížet na další vzdělávání jako na určitou formu odměny
- *motivace* – pracovníky může motivovat zvyšování a následné porovnávání nových znalostí [5]

Podnikové vzdělávání pracovníků je personální činnost, v níž se nejčastěji vyskytuje spolupráce podniku s externími odborníky nebo mimopodnikovými vzdělávacími institucemi. Intenzita a velikost záběru podnikového vzdělávání pracovníků úzce závisí na personální politice a podnikové personální strategii. Některé podniky přijímají raději již zcela připravené a odborně vyškolené pracovníky, avšak většina vyspělých podniků si je již vědoma výhod své vlastní vzdělávací koncepce. Mají na to speciálně vyčleněnou skupinu lidí a nezřídka i své

vlastní vzdělávací instituce, navíc tyto aktivity bývají značně podporovány daňovou politikou státu nebo dokonce různými dotacemi. [8]

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Jeho cílem tedy je dosáhnout toho, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládat měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení. Tato jejich příprava zahrnuje například výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik, ale i další vzdělávání pracovníků. Významnou oblastí je i příprava na výkon manažerské funkce. [3]

V systému formování pracovních schopností člověka se nejčastěji rozlišují 3 oblasti:

- oblast vzdělávání
- oblast kvalifikace
- oblast rozvoje

V oblasti vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, na ně se pak dále navazují specializované schopnosti a sociální vlastnosti. Obecně vzdělávání je tedy orientováno převážně na sociální rozvoj a v této oblasti se neuplatňuje aktivita podniků.

Oblast kvalifikace, někdy též označovaná jako profesní příprava či training, je již víc specializovaná a rozvětvená. Skládá se ze základní přípravy na povolání, orientace, doškolení, přeškolení, profesní rehabilitace. V těchto případech se podniky angažují v plné míře. Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje ještě mimo podnik, ale existují případy, kdy se její praktická část vykonává v podniku. Není zahrnuta do podnikového vzdělávání pracovníků, jelikož se netýká přímo pracovníků podniku. Další částí oblasti kvalifikace je tzv. orientace, což je úsilí o zkrácení a zefektivnění doby adaptace pracovníka na podnik a jeho kulturu. Provádí se za pomoci doplnění specifických znalostí potřebných pro výkon práce na daném místě a zprostředkováváním všech potřebných informací. Doškolení neboli také prohlubování kvalifikace je další formou zvyšování kvalifikace. Jde o pokračování odborné přípravy v oboru, která je přizpůsobena novým požadavkům stávajícího pracovního místa. Tyto potřeby jsou reakcí na změny v technologiích, požadavky na trhu, rozvoj metod řízení. Přeškolení (rekvalifikace,

retraining) je formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností. Rekvalifikace může být úplná nebo částečná, v případě částečné je možno využít znalostí z původního povolání. Zvláštním případem je profesní rehabilitace, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav brání vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání.

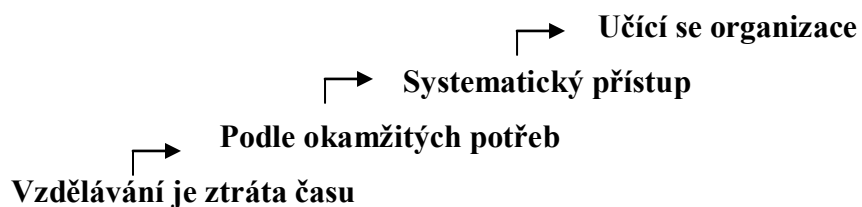
Třetí oblastí je rozvoj, což znamená další rozšiřování kvalifikace a další vzdělávání. Vedle formování pracovních schopností jde zde míněno též formování sociálních vlastností a rozvoj osobnosti jedince. V této oblasti se spíše orientuje na kariéru pracovníka, než na výkon určité práce, vytváří z jedince adaptabilní pracovní zdroj a přispívá ke zlepšování mezilidských vztahů v podniku. Obecně zvyšuje šance jedince uplatnit se v podniku i na mimopodnikových trzích práce. [8]

### **Rozvoj lidských zdrojů**

Rozvoj lidských zdrojů je poměrně odlišný ve srovnání s rozvojem zaměstnanců. Jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Subjekt, který vytváří prostředí povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji, jak individuálnímu, tak i kolektivnímu, bývá označován jako učící se organizace.

Cesta k učící se organizaci není jednoduchá a přímočará, jak by se mohlo zdát, existuje obecně tento vývoj přístupů ke vzdělávání:

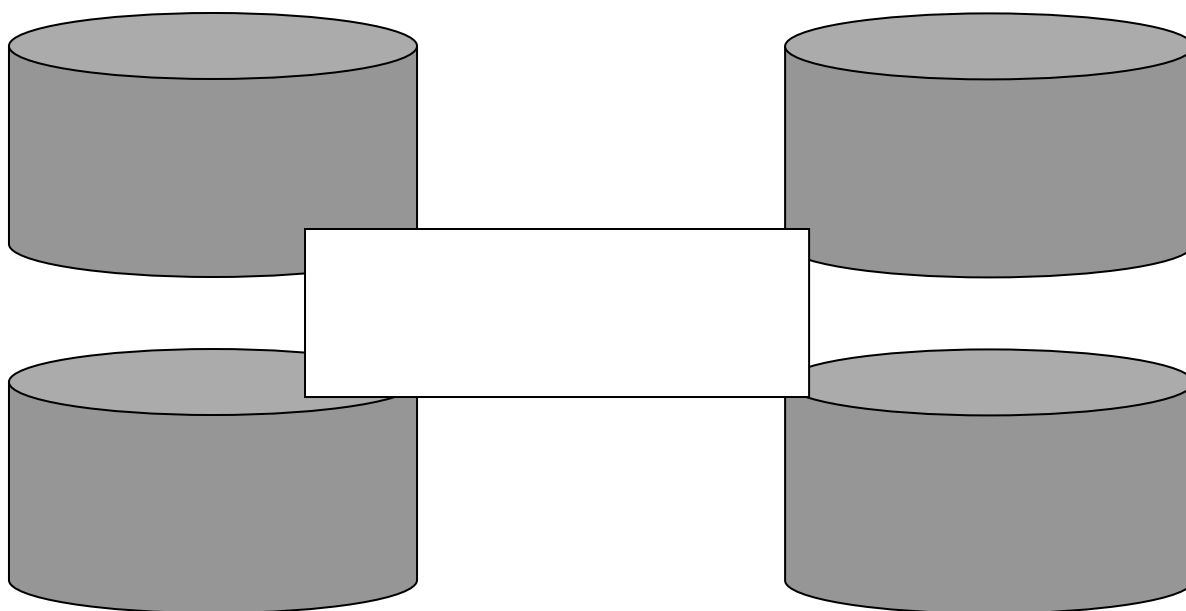
**Obr. 2. 2 Cesta k učící se organizaci**



Pramen: Zpracováno podle PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2002. 241 s. ISBN80-02-01419-1.

Učící se organizaci lze definovat jako místo, kde si lidé neustále rozšiřují své schopnosti vytvářet věci tak, jak si skutečně přejí, kde jsou podporovány tvůrčí způsoby myšlení, kde je dána volnost kolektivní práci a kde se lidé učí, jak se společně učit. Lze rovněž zkonstruovat model učící se organizace, který je založen na synergickém efektu všech pilířů tohoto systému. [6]

**Obr. 2. 3 Pilíře modelu učící se organizace**



Pramen: Zpracováno podle DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-883-4.

K realizaci učící se organizace je nezbytné splnit tři hlavní požadavky, a to:

- *zabudovat tzv. kmenové technologie* – tyto technologie vytvářejí prostor pro management znalostí a musejí být dostupné jak všem zaměstnancům, tak i všem externím zdrojům znalostí
- *definovat tzv. kritické vzájemné závislosti* – jedná se o to, aby učení nebylo pasivním přijímáním znalostí, ale aby šlo o vzájemně provázané akce.
- *vytvořit tzv. řídicí mechanismy znalostí* – nutnost uspořádání všech dostupných znalostí do snadno dostupných prvků, které jsou neustále doplňovány

Formování žádoucí kvalifikace pracovní síly organizace by mělo vycházet z písemně formulované strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Podle postoje zaměstnanců rozeznáváme opět tři základní přístupy k politice vzdělávání:

- *organizace bez strategie* – kde vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi priority organizace. Zpravidla se jedná o malé podniky, které se vzděláváním nezabývají vůbec nebo ojediněle, pokud to vyžaduje zákon. Tyto organizace se snaží přijímat již připravené a kvalifikované jedince. Nevýhodou této strategie je možnost poškození pověsti daného zaměstnavatele
- *nesystematická koncepce interního vzdělávání* – vzdělávání v těchto organizacích probíhá náhodně a zaměřuje se pouze na pokrytí momentální potřeby, tudíž je velmi neefektivní a rovněž nepřispívá k dobré pověsti organizace na trhu práce
- *systematické vzdělávání zaměstnanců* – je věnována trvalá pozornost vzdělávání a rozvoji zaměstnanců jako jedné oblasti personální práce. Tato strategie přináší organizacím řadu výhod, které silně převažují nad nedostatky. Mezi tyto přednosti patří například:
  - zlepšení produktivity a pracovního výkonu o větší podíl než u jiného způsobu vzdělávání
  - zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců
  - průměrné náklady na jednoho zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání
  - roste atraktivita a konkurenceschopnost organizace
  - zlepšují se mezilidské vztahy

Nedostatky:

- náklady spojené se zaměstnáváním jsou vyšší
- zvyšuje se riziko, že zaměstnanec, který zvýšil svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli [6]

Je nutné neustále inovovat, a to i učící se organizace. Tuto inovaci lze provádět spojením pěti nových dílčích technologií (disciplín), které byly sice vyvinuty odděleně, ale každá má svůj kritický význam během inovace učící se organizace. Mezi těchto pět disciplín patří:

- *systémové myšlení* – soubor znalostí a nástrojů, které vysvětlují celkové strukturní myšlení; učení se systémovému myšlení bylo experimenty prokázáno jako velmi rychlé
- *osobní mistrovství* – bývá považováno za duchovní základ učící se organizace; je to soubor prohlubování vlastních osobních vizí, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti
- *mentální modely* – jedná se o hluboce zakořeněné předpoklady, jež ovlivňují naše vykládání světa a jednání v něm
- *utváření společně sdílené vize* – znamená mít společné cíle, hodnoty a poslání, které jsou v celé organizaci sdíleny
- *týmové učení* – rozumové schopnosti týmu převyšují schopnosti jednotlivých členů a týmové učení dosahuje mimořádných výsledků, ale také jednotliví členové dosahují rychlejšího růstu; východiskem týmového učení je dialog mezi členy týmu

Zásadní význam má rozvoj všech pěti disciplín jako souboru. Je samozřejmě obtížné integrovat nové nástroje než je uplatňovat samostatně, ale přínosy integrace jsou obrovské. Pátou a velmi důležitou disciplínou bývá označováno systémové myšlení, jelikož slučuje všechny ostatní do jednoho celku. [14]

Armstrong definoval desatero podmínek k procesu vzdělávání, které je nutno splnit, aby byl tento proces efektivní:

1. jedinci musí být motivováni k učení
2. pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu
3. vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení
4. vzdělávající se osoby musí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání
5. učení je aktivní, nikoliv pasivní proces
6. je nutno využívat vhodných metod
7. metody učení by se měly obměňovat a měly by být rozmanité
8. měl by být dostatek času na zajištění naučeného
9. vzdělávající se osoby si musí být jisti, že u nich dochází k pokroku
10. pro různé úrovně zabezpečit různé metody a ekvivalentní čas [5]

Vzdělávání je řešením určitého problému pouze za určitých okolností. Ne vždy je tedy vzdělávání a proškolení pracovníků nejefektivnější možností zbavení se problémů, je třeba vždy zvážit následující fakta: Máme potřebný počet pracovních sil? Existuje a je k dispozici vhodná dokumentace pracovních postupů? Jsou lidé dostatečně motivováni? Dále je potřeba zhodnotit a odpovědět si na otázky, zda jsou naše cíle vzdělávání realistické a zda vychází z cílů celé organizace. [11]

Existuje přímá vazba pracovního výkonu a motivačních faktorů, které ho ovlivňují. Podnik si stanovuje určité cíle, například i usměrňování zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu a chování. Abychom dokázali pracovníky správně usměrnit, používají se motivační profily těchto zaměstnanců. Z motivačních profilů pak sestavujeme motivační program organizace.

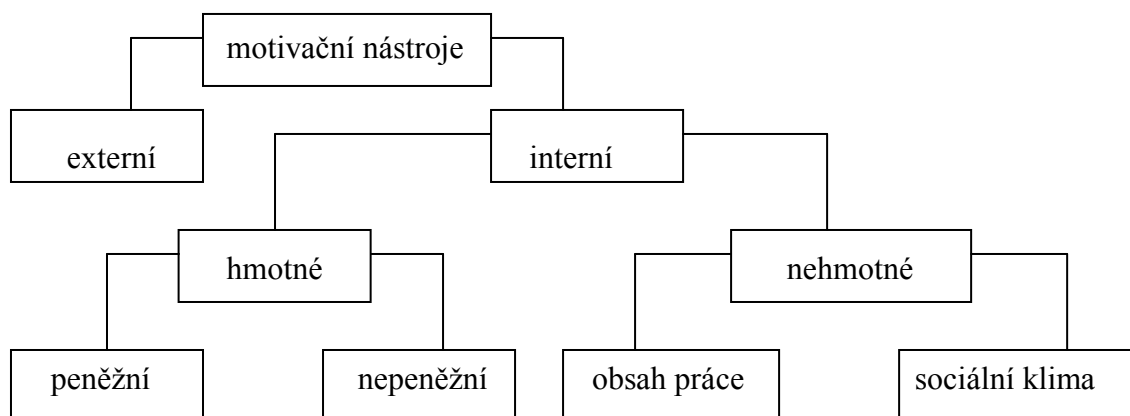
Motivační program organizace představuje soubor pravidel, opatření a postupů, který slouží k dosahování optimální pracovní motivace a přístupu k práci. Sestavování tohoto programu probíhá v několika etapách:

- analýza motivačního profilu pracovníků
- stanovení cílů motivačního programu
- výběr potencionálních stimulačních prostředků
- sestavení motivačního programu jako konkrétního dokumentu
- seznámení pracovníků s tímto programem
- realizace motivačního programu
- kontrola výsledků
- zpětná vazba od motivovaných pracovníků

Při realizaci vzdělávání a rozvoje má na jejich zaměření i na druhy činností významný vliv struktura pracovníků, tj. věková, profesní, kvalifikační, pohlavní struktura, počet zaměstnaných osob se změněnou pracovní schopností. [11]



**Obr. 2. 4 Motivační nástroje**



Pramen: Zpracováno podle NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7

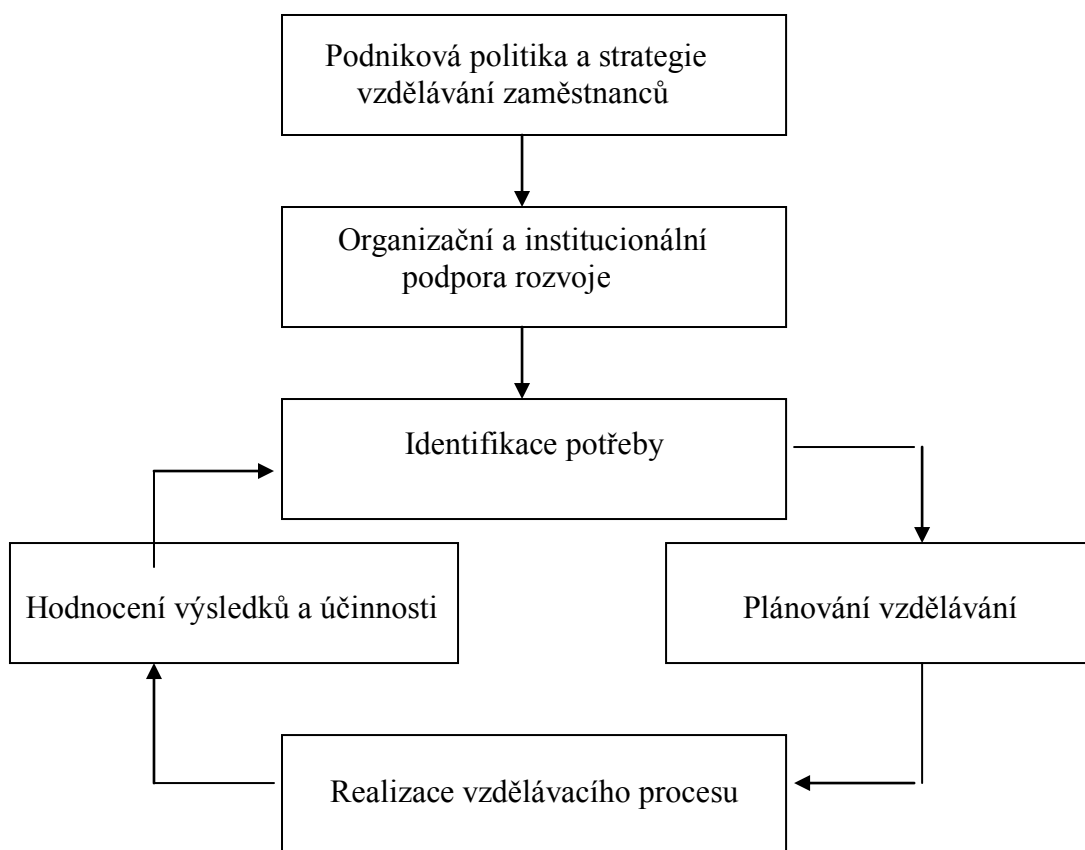
## 2.1 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, systematickosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je velmi důležitý a nejefektivnější nástroj. Probíhá jako opakující se cyklus, který odráží nejen specifické požadavky strategie organizace na vzdělávání a rozvoj, tak i cíle generálního charakteru. Existuje mnoho výhod a předností systematického podnikového vzdělávání pracovníků:

- neustále jsou podniku dodáváni odborně připravení zaměstnanci, bez jejich náročného hledání na trhu práce
- průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku
- neustále se zlepšují dovednosti, znalosti i osobnost zaměstnanců
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků
- jeden z nejefektivnějších způsobů hledání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka jsou nižší
- lépe dokáže předvídat důsledky ztráty pracovní doby související se vzděláváním, a umožňuje lepší odstranění důsledků těchto ztrát za pomoci organizačních opatření
- možnost neustálého zlepšování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím
- pomáhá při zvyšování výkonu jednotlivých pracovníků

- umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti
- zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce
- urychluje personální a sociální rozvoj zaměstnanců a zvyšuje tím jejich šance na funkční či platový postup
- přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů

**Obr. 2. 5 Základní cyklus systematického formování pracovních schopností pracovníků**



Pramen: Zpracováno podle KOUBEK, J.; HÜTTLOVÁ, E.; HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4

Podnikové vzdělávání může být realizováno buď interními pracovníky nebo pomocí vlastních vzdělávacích center, případně pomocí externích institucí, kterými mohou být veřejné nebo soukromé subjekty. Není to pouze krátkodobá záležitost, vzdělávání je třeba realizovat dlouhodobě. [16]

Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř základních fází, kterými jsou:

- **identifikace potřeby a definice cílů vzdělávání**
- **plánování a rozpočtování**
- **samotná realizace vzdělávacího procesu**
- **vyhodnocení efektivity procesu** a jeho promítnutí do dalšího kola; jedná se tedy o uzavřený proces založený na neustálém zlepšování

Přestože jsou na sobě jednotlivé fáze závislé a navazující, každá z nich má v celém systému svou samostatnou dílčí roli. Lze tedy říci, že každá fáze je jak samostatným, tak doplňujícím procesem a jako celek vytváří synergický efekt. [6]

### **2.1.1 Identifikace potřeby a definice cílů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Prvním krokem systematického vzdělávání je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy snaha o rozpoznání nepoměru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, kterými jsou kvalifikace zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání. Tento krok je často založen na expertních odhadech a má spíše povahu experimentu. Kvalifikaci a vzdělání dokážeme měřit jen velmi primitivními způsoby, jako jsou například stupeň dokončeného školního vzdělání a délka praxe.

Určení potřeby vzdělávání může vycházet z mnoha oblastí, např. ze sledování kvality výrobků a služeb, z využívání fondu pracovní doby, stability zaměstnanců na pracovištích. Potřebu lze rozdělit na tři základní typy:

- předvídatelné oblasti potřeby
- oblasti potřeby, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole
- oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny

Potřebou vzdělávání se stává každý zjištěný nedostatek, mezera či problém, který brání v dosažení cílů a může být odstraněn při použití některé z metod vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání a rozvoj nemůže být nikdy efektivní bez znalostí cílů a dosavadních výsledků na úrovni zaměstnanců, týmů, organizačních jednotek a zaměstnavatele jako celku. Aby bylo možné vyhodnotit efekt vzdělávání, je potřeba na začátku stanovit jeho cíl, podle kterého se bude hodnotit úspěšnost.

Nezbytným předpokladem pro vytvoření úspěšného efektivního vzdělávacího či rozvojového programu je analýza vzdělávacích potřeb. Tato analýza vychází ze čtyř základních údajů, kterými jsou:

- údaje, které se týkají celé organizace (počet a struktura zaměstnanců, podnikatelský program, údaje o pracovní neschopnosti)
- údaje, které se týkají pracovních míst (popis pracovních míst a jejich specifikace)
- údaje o zaměstnancích (vzdělání, kvalifikace, výsledky hodnocení pracovního výkonu, postoje a názory)
- údaje o okolí organizace (aktivity jiných organizací, profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů) [6]

Při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní výkonnost, která je požadována a optimální se současnou, reálnou výkonností. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru. [16]

Pro analýzu lze použít následující postup:

- *integrování identifikací potřeb do plánování* – znamená to, koordinovat aktivity jednotlivých organizačních složek, aby nedocházelo k duplicitám a plýtvání energie a zdroji
- *předvídat problémy a nedostatky*
- *vyvinout techniky sledování* – mít v organizaci fungující monitorovací systém (analýza odchylek, dotazování při hodnotícím rozhovoru, dotazování zaměstnanců a zákazníků, dotazníky, monitorování výsledků porad)
- *myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy*
- *identifikovat úrovně potřeby vzdělávání*
- *vytvořit realizační plán* [6]

Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, to znamená, že vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti či návyky by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. Určují směr vzdělávací aktivity. Hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů.

Vzdělávací cíle by měly být SMART – specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Z toho konkrétněji vyplývá, že by měly:

- být specifikované k vymezeným potřebám
- vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti

- vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat
- umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity
- poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat [1]

**Obr. 2. 6 Vztah vzdělávání a cílů organizace**



Pramen: Zpracováno podle BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68

Stanovení cílů není však jednoduché, existuje mnoho námitek k používání jednotlivých cílů a cílů obecně. Mezi tyto námitky patří například:

- čas – stanovení měřitelných cílů trvá dlouhou dobu
- nepružnost – kritikové tvrdí, že jakmile se vytvoří jednou nějaké cíle, nebývají už dále doplňovány a obnovovány
- potlačení iniciativy učící se osoby
- některé práce není možné znormovat
- dehumanizace – lidé jsou proti tomu, aby byl jejich výkon měřen pomocí náročných a nekreativních zkoušek a testů [4]

Výsledkem této první fáze by měly být odpovědi na dvě následující otázky:

**Kdo by měl být vzděláván?**

**V čem by měl být vzděláván?**

Z toho vyplývá, že musíme přesně určit jednotlivce či skupiny a také zaměření obsahu vzdělávacího programu. [6]

### **2.1.2 Plánování a rozpočtování**

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání. Během plánování se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt. Plán přechodu ze současného stavu k žádoucímu by měl odpovědět na tyto otázky (8W):

- WHAT CONTENT? - Co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu?
- WHO TO? - Kdo by měl být vzděláván?
- WHICH WAY? - Jaké budou nejvhodnější metody?
- WHO DELIVERS? - Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
- WHEN AND HOW LONG? - Jaký je časový horizont vzdělávacího programu?
- WHERE? - Kde se bude vzdělávání odehrávat?
- WHAT PRICE? - Jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání?
- WAS IT EFFECTIVE? - Jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?

Odpovědi na první dvě otázky by už měly být známy již z první fáze vzdělávacího cyklu. Nejdůležitější bývá zodpovězení třetí otázky (výběr vhodné metody), má totiž vliv na efektivitu celého vzdělávacího procesu. Při výběru vhodné metody musíme zvážit následující aspekty:

- kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno
- kdo ponese odpovědnost za jeho řízení
- kdy, popř. jak dlouho bude vzdělávání probíhat
- kde bude probíhat

Financování vzdělávacích aktivit a sestavování jejich rozpočtu vychází především z organizační strategie a strategie lidských zdrojů. V praxi se využívá roční nebo i krátkodobější rozpočet. Rozpočet vzdělávání by měl obsahovat tři složky:

- fixní složku – zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy

- variabilní složku – zajišťuje operativní vzdělávací programy
- rezervní složku – pokrývá neplánované potřeby vzdělávání

S finančním plánováním souvisí také i sestavení časového harmonogramu realizace vzdělávacích programů. Je nutné naplánovat nejen délku a režim jednotlivých aktivit, ale také sjednotit je s pracovními procesy. Zpravidla totiž dochází ke ztrátám fondu pracovní doby zaměstnance i školitele.

V neposlední řadě musí být naplánována metodika vyhodnocování vzdělávání a musí být stanovena kritéria účinnosti vzdělávacích programů. Určují se přesné metody hodnocení, jmenovitě se navrhuje hodnotitelé a časový harmonogram hodnocení. [6]

Ne každé učení může být úhledně naplánováno a postupně uspořádáno. Nejvíce se lidé naučí tím, když zkombinují všechny čtyři postupy učení, kterými jsou:

- znalost teorie
- praktická zkušenost
- aplikace teorie
- vytváření myšlenek

K těmto všem zmíněným poznatkům bylo zjištěno, že každý člověk upřednostňuje odlišný způsob učení, tím se lidé dělí na:

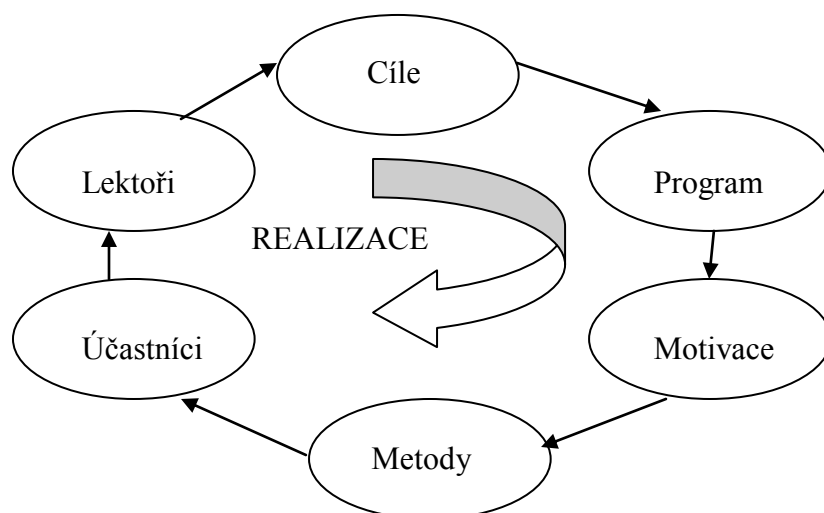
- činorodé, kteří se nejlépe učí činností
- vnímavé, kterým nejvíce vyhovuje pozorování
- teoretiky, ti se nejraději a nejlépe učí logickým a systematickým promýšlením věcí
- pragmatiky, kteří rádi uvádějí své myšlenky do praxe a zkoušejí je. [15]

### **2.1.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Tento úsek vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Zařazujeme zde:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv
- zajištění lokality, zařízení a studijních materiálů a pomůcek
- zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti)
- včasné informování účastníků školení
- distribuci instrukcí ke kurzu apod.

**Obr. 2. 7 Prvky procesu realizace vzdělávání**



Pramen: Zpracováno podle VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Většina těchto činností se odehrává ještě před zahájením školení. Je výhodné, když se sestaví univerzální seznam všech aktivit, které je potřeba zajistit.

Do této fáze patří i příprava hodnotících dotazníků či formulářů pro evidenci účasti zaměstnanců na vzdělávacích programech.

Během vzdělávacího programu je zapotřebí neustálá kontrola a monitorování jednotlivých kurzů, aby bylo jasné, zda probíhá vše podle plánu, časového harmonogramu a v rámci rozpočtu. Každý ukončený kurz by měl zahrnovat vypracované hodnotící zprávy, které by poskytovaly přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků. [6]

#### **2.1.4 Vyhodnocení efektivnosti procesu**

Vzdělávání v podniku neustále soutěží s řadou jiných procesů, které vedou k podobným výsledkům, tudíž musí stále prokazovat svou efektivnost investic.

Efektivnost vzdělávacích programů se projevuje výsledky vzdělávacích aktivit, ne pouhými aktivitami. Vzdělávací aktivity jsou viditelné a měřitelné, ale jedná se pouze o druh činnosti. Měřitelnost výsledků je mnohem více náročná a nepřesná, zvláště v případech, kdy se má hodnotit přímý podíl vzdělávání na úrovni těchto výsledků.

Konečný efekt je obtížně kvantifikovatelnou charakteristikou. V průběhu hodnocení si musíme odpovídat na další související otázky, které ho ovlivňují:



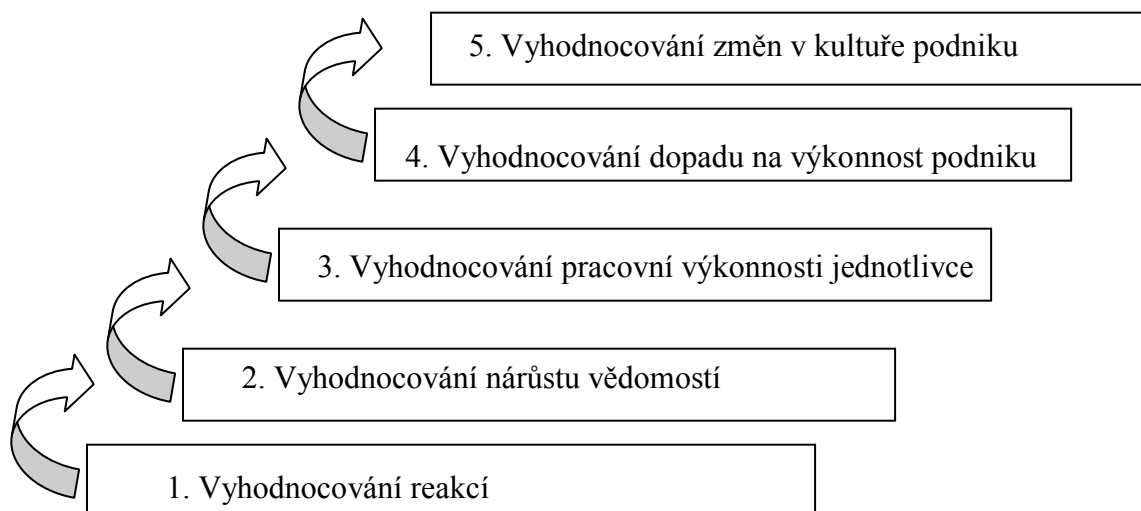
- *kdy zkoumat efektivnost vzdělávacího programu*, jestli okamžitě po jeho skončení nebo s časovým odstupem

- *na základě čeho stanovíme kritéria hodnocení* [6]

Hodnocení vzdělávacích akcí má i své odpůrce a řadu argumentů proti němu. Lze je shrnout do následujících oblastí:

- **bariéry na straně zadavatele**
  - neměl stanoveny cíle vzdělávání
  - hodnocení považuje za potřebné
  - neví, jak hodnocení provést
  - považuje hodnocení za nevhodné
- **bariéry na straně účastníků**
  - účastníci se cítí hodnocením ohroženi
  - mají vysoké postavení a nepřipustili ho
  - odcházejí ze vzdělávacích programů předčasně
- **bariéry na straně lektorů**
  - obava z výsledku hodnocení
  - neochota věnovat hodnocení čas [2]

**Obr. 2. 8 Znáznornění modelu vyhodnocení**



Pramen: Zpracováno podle VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Při vyhodnocování efektivnosti vzdělávacího procesu lze postupovat následovně:

- definice výsledků, kterých má školení dosáhnout
- transformace výsledků v cíle
- zajištění, aby každý znal od začátku cíl
- vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli
- vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu
- využití výsledků [6]

## 2.2 Formy a metody vzdělávání

Lidé si vylepšují své pracovní způsobilosti při různých příležitostech. Někdy se jedná o řízené aktivity, jindy o přirozený kontinuální proces.

### 2.2.1 Formy vzdělávání

Formou vzdělávání se rozumí druh procesu, při kterém dochází k získávání informací a procvičování dovedností. Kombinací dvou základních členění (řízený – neřízený, pracovní – nepracovní) se získá šest možných forem vzdělávání:

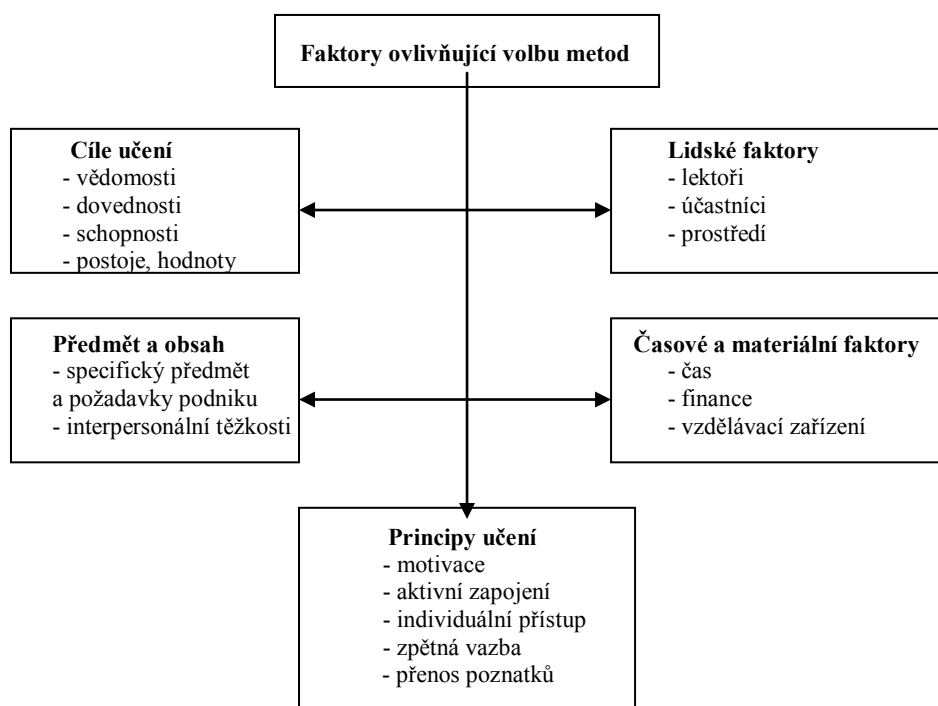
- řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání)
- řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání)
- řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání)
- neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. informální vzdělávání)
- neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání)
- neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní vzdělávání) [6]

### 2.2.2 Metody vzdělávání

Postupem času se vytvořila široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

1. *metody používané ke školení na pracovišti (on-the-job)* – jsou uplatňovány na konkrétním pracovním místě, při vykonávání pracovních úkolů, vhodnější u vzdělávání dělníků
2. *metody používané ke školení mimo pracoviště (off-the-job)* – jsou určeny spíše pro více účastníků, vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů [8]

**Obr. 2. 9 Faktory ovlivňující volbu vzdělávací metody**



Prameny: Zpracováno podle VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Mezi metody používané zpravidla na pracovišti (**ON-THE-JOB**) patří:

- **instruktáž při výkonu práce** – jedná se o nejpoužívanější metodu; školený si pozorováním a napodobováním zkušeného pracovníka osvojuje pracovní postup  
*výhody:* rychlý způsob zaučení, vytváří se pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem  
*nevýhody:* jedná se o jednodušší pracovní postupy, hlučné a rušivé prostředí
- **coaching** – dlouhodobější instruktáž, soustavné podněcování školeného k žádoucímu výkonu  
*výhody:* informovanost o hodnocení své práce, oboustranná spolupráce mezi školeným a školitelem  
*nevýhody:* formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, hlučné a rušivé prostředí
- **mentoring** – obdoba coachingu, ale školený si sám vybírá svého mentora  
*výhody:* jako u coachingu, prvek vlastní iniciativy při volbě mentora  
*nevýhody:* nebezpečí volby nevhodného mentora, hlučné a rušivé prostředí
- **counselling** – jde o konzultování, které je oboustranné mezi školeným a školitelem

*výhody:* školený pracovník podává vlastní návrhy řešení problémů a vzdělávání, vzniká zpětná vazba mezi ním a nadřízeným

*nevýhody:* časová náročnost metody, někteří nadřízení ji neradi přijímají

- **asistování** – školený je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu a postupně se osamostatňuje, tato metoda se nepoužívá pouze u manuálních zaměstnání, ale i u řídicích funkcí

*výhody:* soustavné působení a praktická stránka vzdělávání

*nevýhody:* školený se může naučit i chyby, co dělá školitel, může oslabovat vlastní iniciativu

- **pověření úkolem** – školený pracovník je pověřen splnit určitý pracovní úkol, při kterém je sledován

*výhody:* podporuje samostatnost pracovníků a jejich tvůrčí myšlení

*nevýhody:* pracovník se může dopustit chyb a tím by se snížila jeho důvěryhodnost

- **rotace práce** – metoda, při které je školený pracovník na určité období pověřován pracovními úkoly a v různých částech podniku

*výhody:* pracovník si rozšiřuje své zkušenosti, komplexní pohled na pracovní postupy, vytváří se flexibilita pracovní síly

*nevýhody:* ne každá pozice musí pracovníkovi vyhovovat, může se podrýt jeho sebevědomí

Metody používané ke školení mimo pracoviště (**OFF-THE-JOB**) se realizují v režimu, který se podobá školnímu, ve zvláštních školících zařízeních, na vývojových pracovištích. Mezi tyto metody patří: [8]

- **přednáška** – zprostředkovává faktické informace či teoretické znalosti

*výhody:* rychlost přenosu informace, nenáročnost na podmínky

*nevýhody:* pasivní přijímání informací ze strany školených pracovníků

Efektivnost přednáškové metody ve srovnání s jinými metodami není příliš velká, ale její rozšířenost, jednoduchost a nízké náklady jsou těmi důvody, proč je její uplatňování tak velké, i přesto, že jsou jiné metody zajímavější a atraktivnější. [10]

- **přednáška spojená s diskuzí** – někdy také nazýváno seminář; zprostředkovává spíše teoretické znalosti

*výhody:* účastníci jsou stimulováni k aktivitě

*nevýhody:* akce musí být dobře organizačně připravena a moderována

- **demonstrování** – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem  
*výhody:* školení pracovníci si zkoušejí své dovednosti a znalosti v bezpečném prostředí  
*nevýhody:* zjednodušování problémů, rozdílné podmínky ve školicím zařízení a na skutečném pracovišti
- **případové studie** – používají se především u manažerů a tvůrčích pracovníků, malé skupinky účastníků mají před sebou smyšlený organizační problém a snaží se ho vyřešit  
*výhody:* rozvíjí analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému  
*nevýhody:* velké požadavky na přípravu i na školitele
- **workshop** – jedna z variant případových studií, problémy se řeší komplexněji a týmově  
*výhody:* nástroj k výchově týmové práce  
*nevýhody:* mimořádné požadavky na přípravu
- **brainstorming** – další varianta případových studií, skupinky účastníků navrhuji řešení zadaného problému a následně je vedena diskuze, která by měla určit optimální kombinaci návrhů  
*výhody:* podporuje kreativní myšlení  
*nevýhody:* mimořádné požadavky na přípravu
- **simulace** – aktivní účast školených, účastníci školení dostanou scénář, podle kterého se řídí a dělají různá rozhodnutí, většinou se postupuje od jednodušších problémů ke složitějším  
*výhody:* účinně formuje schopnost vyjednávat a rozhodovat se  
*nevýhody:* náročnost na přípravu, obtížné najít vhodné formy působení na školené
- **hraní rolí** – aktivní účast školených pracovníků, kteří na sebe berou určitou roli, ve které řeší problémy, metoda je zaměřena na osvojení si sociální role a žádoucích sociálních vlastností  
*výhody:* učí školené ovládat své emoce, myslet samostatně a správně reagovat  
*nevýhody:* vyžaduje pečlivou organizační přípravu
- **assessment centre** – školený pracovník plní různé úkoly a řeší problémy práce manažera, úkoly bývají náhodně generovány počítačem a vytváří různou úroveň stresu, účastník si pak může porovnávat své odpovědi s optimálními a tím se učí  
*výhody:* učí překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem

*nevýhody*: náročná příprava a technické vybavení [8]

- **outdoor training** – pomocí sportovní aktivity v otevřeném prostoru se lidé učí manažerské práci a zdokonalují své sociální jednání

*výhody*: podporuje celkový rozvoj lidí

*nevýhody*: riziko nepochopení její podstaty školenými

Existují také metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj, mezi které patří například:

- **pracovní porady**
- **poradenství**
- **action learning**
- **samostudium**
- **e-learning** [6]

## Obr. 2. 10 Rozpis vzdělávání

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Coaching, mentoring	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací	Školení vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Prameny: Zpracováno podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4.

Kromě forem a metod vzdělávání se ještě objevují techniky vzdělávání, nazývané speciální didaktické postupy ve vzdělávání. Do těchto technik bývají řazeny například:

- Gordonova metoda

- metoda Phillips 66
- brainwriting
- metoda CNB
- Delfská metoda
- synektika
- laterální myšlení
- metoda Pro-Kontra
- metoda černé skříňky
- morfologické metody
- myšlenkové mapy [2]

Mnoho trendů ve vzdělávání, co jsou aktuální dnes, nemusí být platných zítra. Odborníci vybrali a předpověděli 9 hlavních témat a metod budoucího vývoje vzdělávání. Těmito tématy jsou: školitel jako konzultant, učící se organizace, celoživotní vzdělávání, komplexní řízení kvality, výcvik napříč kulturami, nově vznikající technologie, management techniky, reinženýring, výcvik prováděný v pravý čas. [4]

## **2.3 Podpora vzdělávání z fondů EU**

V posledních letech mnoho organizací předložilo své rozvojové projekty, aby jim byly poskytnuty finanční prostředky ze strukturálních fondů. Velmi často se jedná o projekty orientované na rozvoj lidských zdrojů.

Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze čtyř strukturálních fondů a je hlavním finančním nástrojem Evropské strategie zaměstnanosti. Jeho posláním je rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost, podporovat sociální začleňování osob a rovné příležitosti se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

Česká republika se v období 2004-2006 zúčastnila 4 programů financovaných právě z Evropského sociálního fondu:

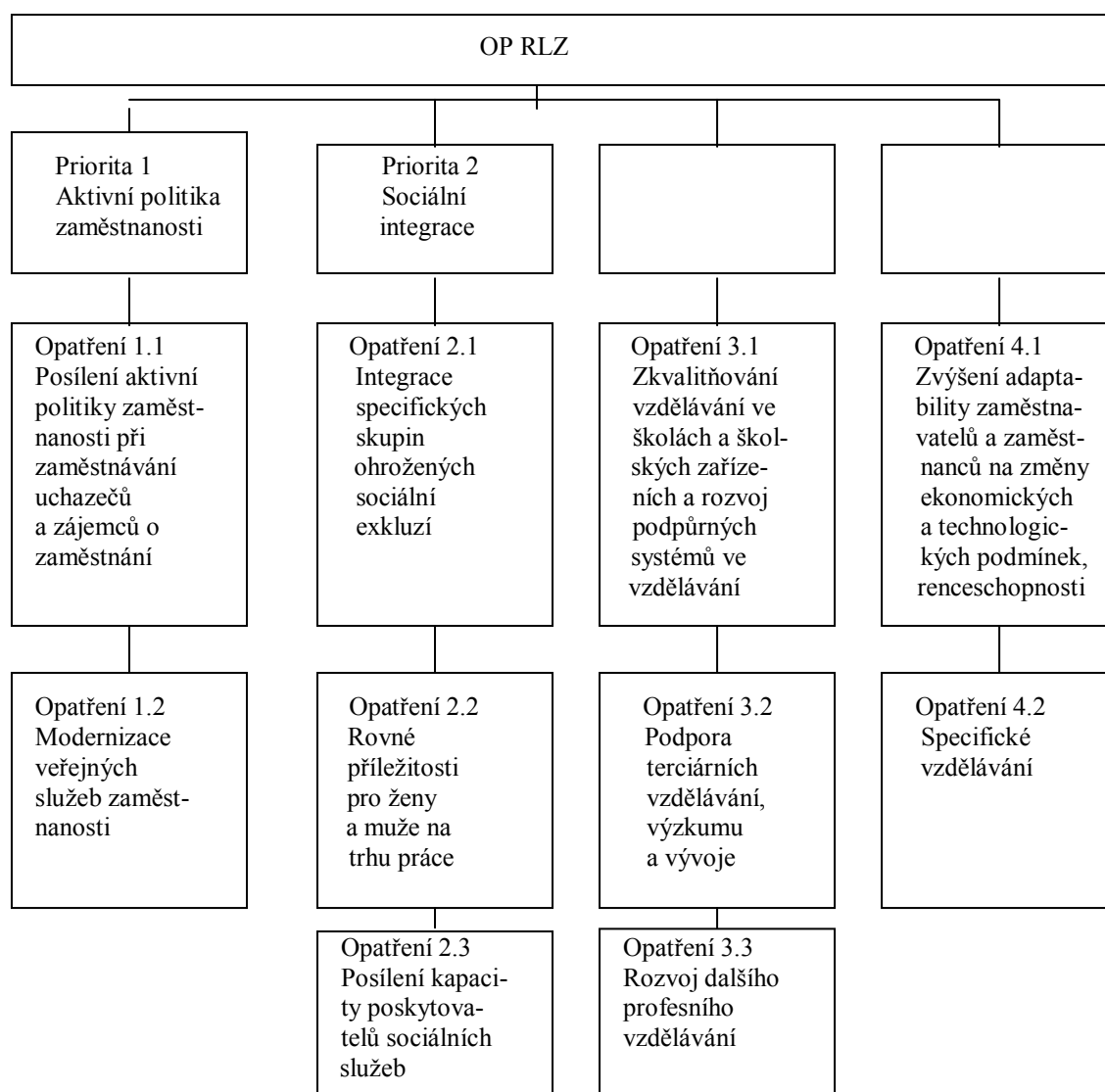
- Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)
- Jednotný programový dokument pro Cíl 3 pro Prahu (JPD3)
- Program iniciativy Společenství (EQUAL)
- Společný regionální operační program (SROP)

## Operační program Rozvoj lidských zdrojů

Hlavním cílem tohoto programu je dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle a také udržování konkurenceschopnosti podniků při respektování principů udržitelného rozvoje.

OP RLZ obsahuje čtyři horizontální témata, kterými jsou: rovné příležitosti, udržitelný rozvoj, informační společnost a podpora místních iniciativ a vymezuje celkem 4 priority a 10 opatření. [17]

**Obr. 2. 11 Rozdělení priorit a opatření v programu OP RLZ**



Prameny: Zpracováno podle PAVLÁK, M. *Lidské zdroje a fondy EU*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 128 s. ISBN 80-7357-139-0



O finanční podporu v rámci OP RLZ mohou žádat podnikatelské i nepodnikatelské subjekty.

- *podnikatelské subjekty* - fyzické nebo právnické osoby, které podají žádost v rámci grantových schémat a doloží svou právní subjektivitu
- *nepodnikatelské subjekty* – obce, svazky obcí, kraje, organizace zřizované obcemi nebo kraji, organizační složky státu a jimi zřizované organizace a nestátní neziskové organizace [12]

## **2.4 Sběr údajů**

Všechny etapy procesu identifikace vzdělávacích potřeb začínají fází sběru informací. Porovnávají se aktuální úroveň výkonu, znalostí a dovedností zaměstnanců se standardem. Tyto informace můžeme získat pomocí různých metod a technik, kterými jsou například: rozhovor, skupinová diskuze, dotazník či pozorování. Jedná se o jednoduché a snadno použitelné metody a techniky. [16]

### **2.4.1 Rozhovor**

Předem připravený seznam otázek řešících určitý problém. Jeho účelem je zjistit důvody, proč zaměstnanci nevykonávají uspokojivý výkon, získat jejich názory.

*výhody:*

- flexibilita a detailnější zkoumání situace
- navození vzájemného vztahu mezi dotazujícím se a dotazovaným
- zainteresovanost dotazovaného na určování priorit a na výsledcích rozhovoru

*nevýhody:*

- dotazovaný může filtrovat svá sdělení a neodpovídá přesně podle pravdy
- dotazující může být předpojatý
- finanční, personální i časová náročnost
- obtížné vyhodnocování získaných údajů, především u nestandardizovaných rozhovorů

### 2.4.2 Dotazník

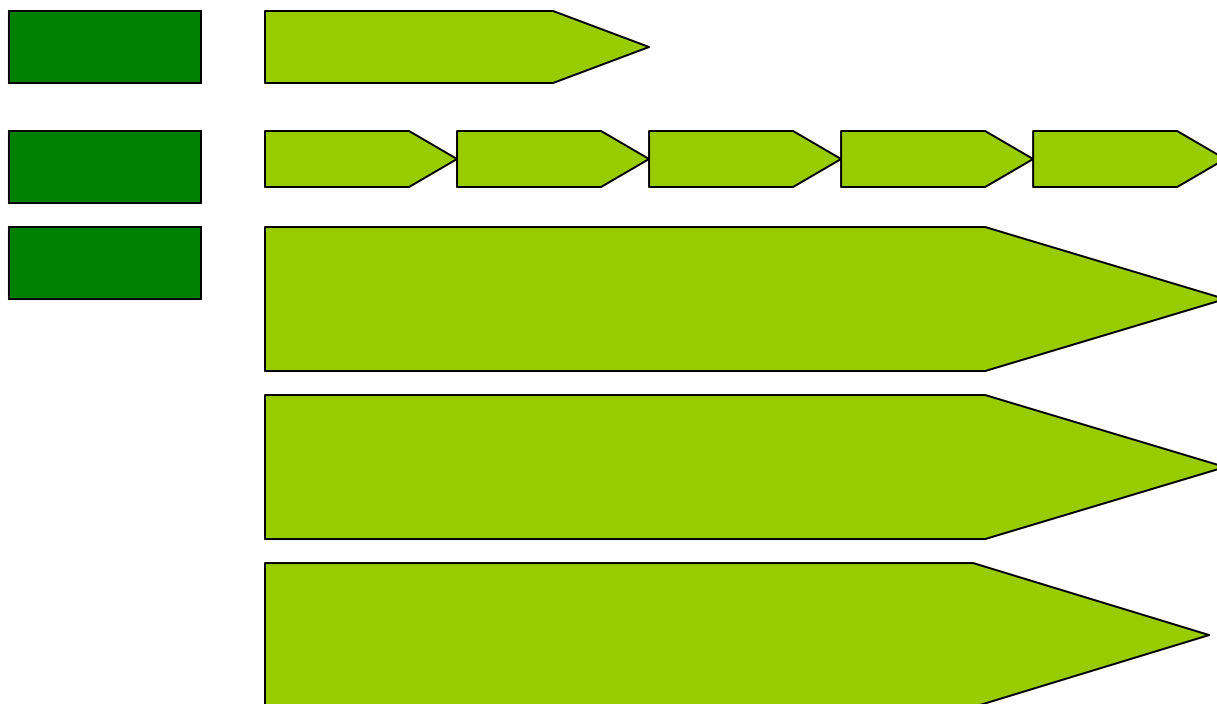
Jedna z nejpoužívanějších forem písemného dotazování. Představuje cíleně seskupenou strukturu různých typů otázek, jejichž cílem je získat názory od respondentů. Úspěšnost dotazníku je založena především na čtyřech základních aspektech: jeho celkový dojem, formulace jednotlivých otázek, typ otázek, manipulace s dotazníkem

- výhody:*
- možnost shromáždit v relativně krátkém čase velké množství informací od širokého vzorku respondentů
  - velké množství osob umožňuje statisticky hodnotnější výsledky
  - malé personální a materiální požadavky
  - standardizace dotazníkových otázek omezuje různorodost přístupů
  - anonymita respondentů
- nevýhody:*
- konstrukce kvalitního dotazníku vyžaduje odbornost
  - možnost různorodého pochopení otázek
  - nebezpečí zneužití osobních dat respondentů [1]

### 3 Charakteristika vybrané společnosti

Firma BONATRANS GROUP a.s. se zabývá vývojem, výrobou a servisem železničního dvojkolí a jeho částí, včetně příslušenství specifikovaného zákazníkem. Je největším evropským výrobcem železničních dvojkolí a jejich částí, a zároveň to je jediný český výrobce tohoto zboží. Sídlo a veškerá výroba se nachází ve městě Bohumín. Jejich výrobky jsou dodávány do 70 zemí celého světa na 5 kontinentech. K 31.1.2011 zde bylo zaměstnáno 1258 zaměstnanců. Tržby přesáhly 206 mil. EUR, z toho více než 92 % činil export. [18]

**Obr. 3.1 Vize, hodnoty a poslání společnosti**



Pramen: Zpracováno podle BONATRANS GROUP a.s. [online]. [cit. 2011-6-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.bonatrans.cz/cz/ke-stazeni.html>>

#### Historie společnosti

1959 - první úvaha o výstavbě závodu na výrobu železničních kol a dvojkolí v Bohumíně

1965 - vznik Závodu železniční dvojkolí v rámci Železáren a drátoven Bohumín, výroba prvních náhradních dílů a nástrojů pro válcovnu kol

- 1966 - zahájení výroby na válcovně kol a kovárně náprav, výroba prvního železničního válcovaného kola
- 1968 - zahájení výroby v obrobně, výroba prvního železničního dvojkolí
- 1975 - vytvoření dvojkolí pro unikátní podvozek GP 200 s kotoučovými brzdami pro rychlost 200 km/h
- 1987 - zahájení dodávek oceli z Třineckých železáren
- 1989 - zásadní změna tržních podmínek
- 1991 - přechod do kapitalistického tržního prostředí – kolaps stávajících trhů
- 1996 - dosažení tržeb 1,5 mld. Kč (530 mil. Kčs v roce 1991)
- 1998 - zahájení výroby v nových halách
- 1999 - vznik samostatného podniku Bonatrans a.s.
- 2001 - zahájení dodávek na německé rychlovlaky ICE
- 2005 - nový hlavní kovací lis a nová obráběcí linka
- 2007 - organizace nejvýznamnější oborové akce konané poprvé v Česku – 15th International Wheelset Congress
- 2008 - první překonání hranice 500 mil. Kč v tržbách za jeden měsíc, rozšíření obrábění kol a náprav
- 2009 - otevření nové budovy šaten pro zaměstnance společnosti [9]

### **3.4 Rozsah činnosti ve vybrané společnosti**

Během posledních 15 let se z lokálního výrobce železničních kol a dvojkolí stal největší výrobce tohoto zboží v Evropě, dodávající do 70 zemí světa. K dosažení takových výsledků uplatňuje několik základních přístupů:

- rostoucí společnost
- rychle se učí a mění nové věci ve standard
- investuje do moderního výrobního a zkušebního zařízení
- přizpůsobuje se potřebám zákazníků
- je to dynamická společnost, nestagnuje a stejné hodnoty přináší zákazníkům a jejím partnerům

Jejím cílem je rovněž udržovat a neustále zvyšovat výkonnost systému ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v souladu s platnými právními a

jinými požadavky. Mezi tyto požadavky patří například snižování zátěže životního prostředí, kde se klade důraz na prevenci znečišťování ovzduší a vod, kontaminace půdy, využívání surovin a energie, prevence nehod, zajištění bezpečných a zdravotně nezávadných pracovních podmínek atd.

Železniční kola, nápravy i dvojkolí s výrobní značkou BONATRANS bezpečně a spolehlivě převážejí cestující i zboží ve všech druzích kolejových vozidel:

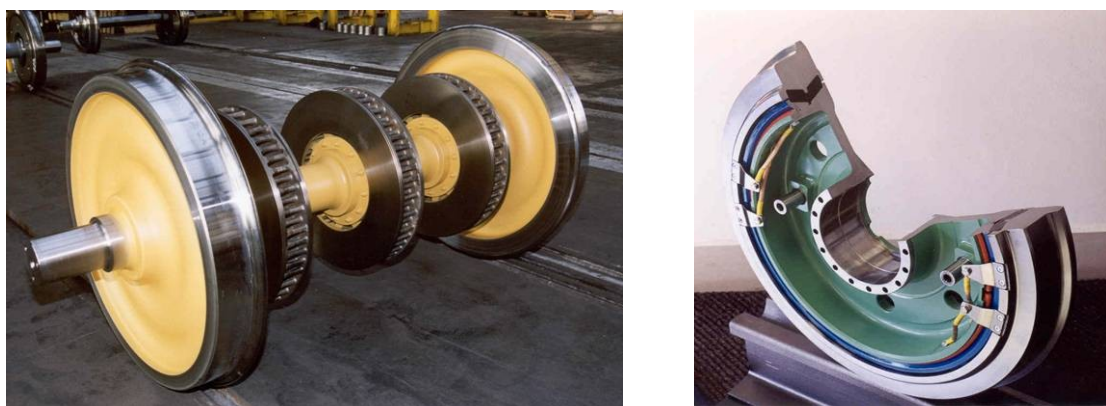
- ve vysokorychlostních vlacích
- v meziměstských a regionálních vlacích
- v příměstských vlacích a v lehkých kolejových vozidlech
- v tramvajích a vozech metra
- ve všech typech lokomotiv
- v nákladních vagónech

BONASTRANS se snaží zákazníkovi přinést ten nejlepší poměr mezi náklady a užitnými vlastnostmi výrobku. Díky své mnohaleté působnosti má BONATRANS mnoho standardizovaných řešení, které přizpůsobuje specifickým přáním zákazníků.

## Výrobky

- **dvojkolí** – kompletní železniční dvojkolí pro všechny aplikace, včetně montáže komponentů, jako jsou brzdové kotouče, ložiskové skříně, pohony a převodovky, tlumiče hluku atd.
- **kola** – široký sortiment válcovaných železničních kol všech rozměrů a konstrukcí, specifickým výrobkem jsou pryží odpružená kola s vysokou mírou tlumení hluku a vibrací, určená především pro městskou dopravu
- **nápravy** – vyrábějí jak hnací, tak i nehnací železniční nápravy pro osobní i nákladní aplikace
- **kotouče a obruče** – kompletní sortiment náhradních kotoučů a obručí, také obruče pro pryží odpružená kola
- **tlumiče hluku** – speciální zařízení pro snižování vibrací a hluku kol za provozu

**Obr. 3. 2 Běžná dvojkolí, pryží odpružená kola**



Pramen: Zpracováno podle BONATRANS GROUP a.s. [online]. [cit. 2011-6-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.bonatrans.cz/cz/ke-stazeni.html>>

### Reference

Mezi zákazníky BONATRANS GROUP a.s. patří přední evropské i světové železnice jako DB (Německo), SNCF (Francie), operátoři ve Velké Británii, OBB (Rakousko), SJ (Švédsko), SBB (Švýcarsko), SNCB (Belgie), PKP (Polsko), ČD (Česká republika), ŽS (Slovensko), MAV (Maďarsko), IR (Indie), železnice v Severní Americe a mnohé další. Kola BONATRANS jsou v provozu v 70 zemích na 5 kontinentech.

**Obr. 3. 3 Země dodávek**



Pramen: Zpracováno podle BONATRANS GROUP a.s. [online]. [cit. 2011-6-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.bonatrans.cz/cz/ke-stazeni.html>>

## Jakost a bezpečnost

Dvojkolí je část vozidel, která má zásadní vliv na bezpečný provoz celého vlaku, proto je nutné klást velký důraz na důslednou kontrolu jakosti celého výrobního procesu, včetně dodávky. BONATRANS samozřejmě považuje požadavky systému jakosti ISO 9001 za nezbytné, ale také nedostačující, proto jej skutečný systém jakosti ve společnosti musí značně převyšovat. O zajištění jakosti všech procesů ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. se stará více než 130 zaměstnanců odboru řízení jakosti. Osvědčenými prostředky k zabezpečování kvality jsou autonomní týmy, systémy TQM a TPM a řada interních projektů zaměřených na zlepšovateľskou aktivitu všech zaměstnanců. Oblast jakosti v BONATRANS GROUP a.s. je spolu s ochranou životního prostředí a s bezpečností a ochranou zdraví při práci spojena v jednotném Integrovaném systému řízení. [18]

### Obr. 3. 4 Integrovaný systém jakosti



Pramen: Zpracováno podle BONATRANS GROUP a.s. [online]. [cit. 2011-6-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.bonatrans.cz/cz/ke-stazeni.html>>

## Výroba

Vstupním materiálem pro výrobu kol a náprav je vysoce kvalitní ocel, která musí splňovat přísnější požadavky, než jsou pouze technické normy. Celý výrobní proces probíhá na moderním výrobním zařízení s vysokou mírou automatizace. Každoročně společnost investuje do zlepšování výrobního procesu a zavádění nových technologií. Důsledný systém identifikace a pořizování záznamů o každém výrobku umožňuje zpětnou vazbu na všechny podrobnosti konkrétního výrobku.

## Výzkum a vývoj

Z více než 40 zaměstnanců technického útvaru se polovina inženýrů zabývá konstrukcí a vývojem. Kromě vytváření nových konstrukcí se tyto zaměstnanci zabývají především zlepšováním materiálových vlastností kol, otázkami snižování hluku kol a řadou

dalších činností. Kromě vlastních zkušebních zařízení BONATRANS spolupracuje s renomovanými instituty a zkušebnami evropských železnic.

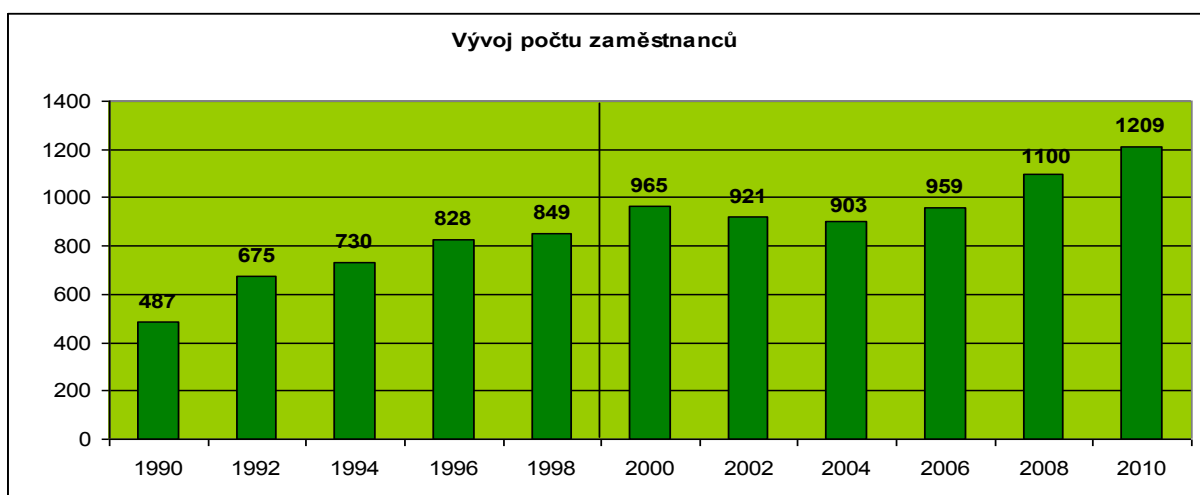
### Životní prostředí

Tvořit budoucnost znamená chovat se ohleduplně k životnímu prostředí, ve kterém žijeme. BONATRANS GROUP a.s. je držitelem certifikátu dle ISO 14001, trvale snižuje dopady své činnosti na životní prostředí a volí vždy co nejšetrnější technologie k životnímu prostředí. Velkou pozornost také věnuje vlivu svých výrobků na životní prostředí, kde patří například hluk, který se vytváří válením kola po kolejnici. BONATRANS má řadu efektivních řešení, jak tento hluk snižovat, jako je aplikace speciálních tlumičů nebo pryží odpružených kol.

### Lidské zdroje

Základem dynamického růstu společnosti BONATRANS GROUP a.s. jsou především lidé, ve kterých je a bude vždy největší potenciál. Následující obrázek představuje vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti během její existence, jsou v něm rovněž znázorněny roky před jejím vznikem, kdy byla součástí Železáren a drátoven Bohumín.

**Graf. 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců**



Pramen: Zpracováno podle interních zdrojů

Jak je tedy z grafu 3.1. zřejmé, počet zaměstnanců má rostoucí charakter, který lze očekávat i v budoucnu. K 31.1.2011 bylo v této společnosti zaměstnáno 1258 zaměstnanců.



Společnost využívá nejen svých interních zaměstnanců, ale také služeb externích firem a jejich pracovníků.

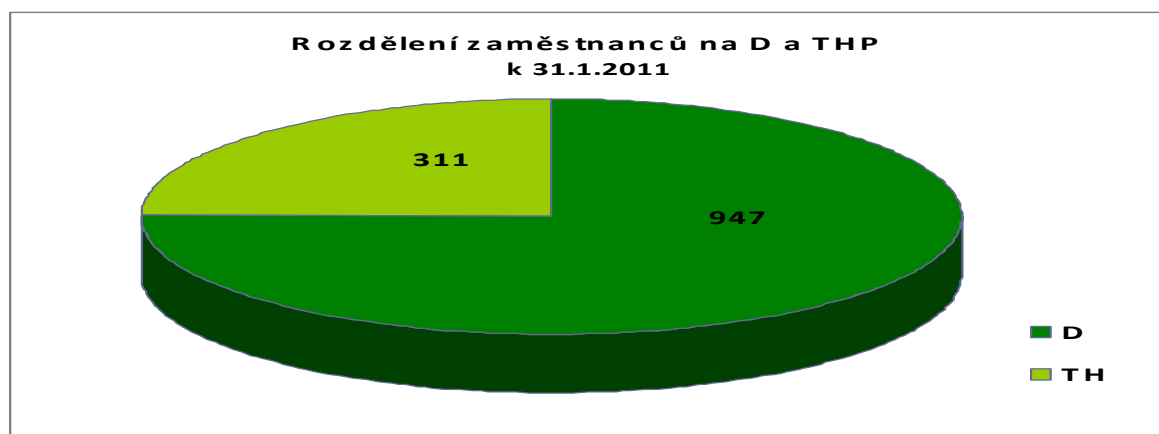
**Tab. 3. 1 Struktura zaměstnanců**

Zaměstnanci			Ženy		
D	THP	celkem	D	THP	celkem
947	311	1258	120	82	202

Pramen: Zpracováno podle interních zdrojů

Jelikož je BONATRANS GROUP a.s. výrobní společnost v oboru těžkého průmyslu, zaměstnává z celkových 1258 zaměstnanců pouze 202 žen. Další členění zaměstnanců, které lze provést, je jejich rozdělení do skupin D a THP. Zkratka D znamená dělníci, THP představuje technicko-hospodářské pracovníky.

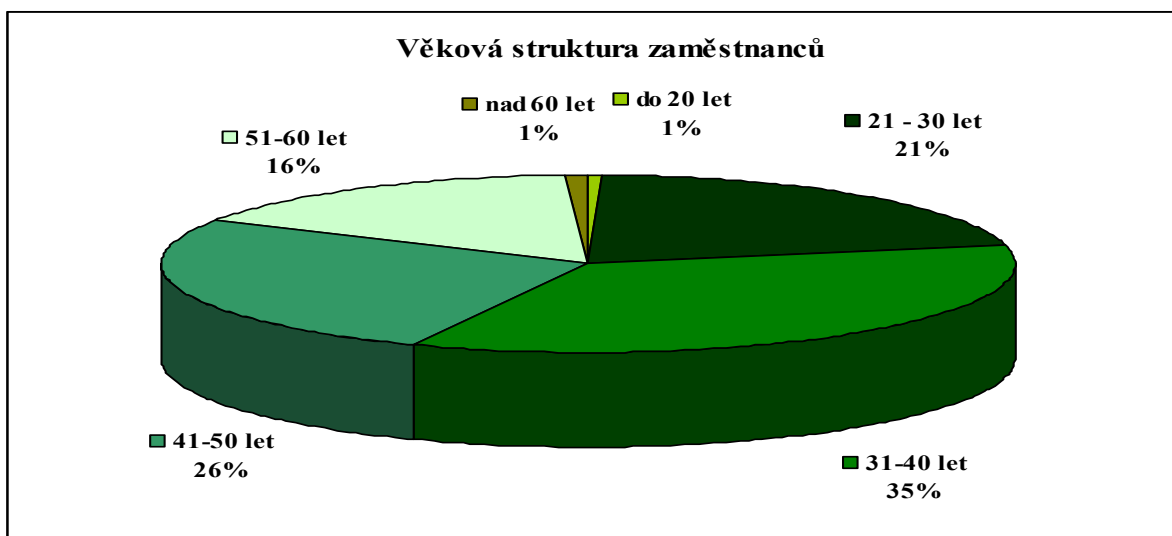
**Graf 3. 2 Rozdělení zaměstnanců na D a THP**



Pramen: Zpracováno podle interních zdrojů

Dalším kritériem, podle kterého lze rozdělit zaměstnance je jejich věk . Ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. jsou nejvíce zastoupeny věkové kategorie od 31-40 let a 41-50 let, což je střední věková kategorie. Tito zaměstnanci už většinou mají zkušenosti ve svém oboru, ale přestávají být ochotni se dále vzdělávat a zdokonalovat nad rámec povinností. Ve společnosti jsou mladí lidé do 20 let zastoupeni pouze 1% ze zaměstnanců, což je podle mého názoru velmi mizivé procento.

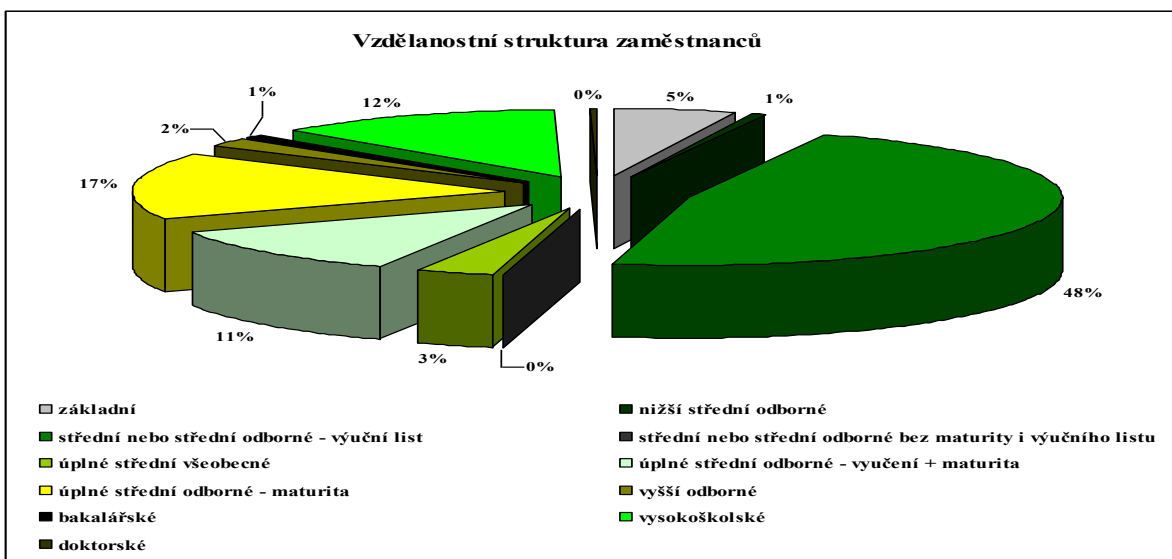
**Graf 3.3 Věková struktura zaměstnanců**



Pramen: Zpracováno podle interních zdrojů

Zaměstnanci ve společnosti se dají také členit podle jejich nejvyššího dosaženého stupně vzdělání. V potaz se berou všichni zaměstnanci, jak dělníci, tak technicko-hospodářští pracovníci, samozřejmě muži i ženy. Vzdělanostní struktura zaměstnanců ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. pak vypadá následovně. Největší zastoupení mají zaměstnanci se středním nebo odborným středním vzděláním s výučním listem ve výši 48% zaměstnanců, dalším nejčastějším stupněm je úplné střední odborné vzdělání ukončené maturitou.

**Graf 3.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců**



Pramen: Zpracováno podle interních zdrojů

Společnost BONATRANS GROUP a.s. má funkční organizační strukturu, seskupuje zaměstnance do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Konkrétní organizační struktura celé společnosti je znázorněna v Příloze této práce pod č. 1. V přílohové části je rovněž uvedena organizační struktura odboru personalistiky (Příloha č. 2).

## **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti**

Ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. byl vytvořen komplex norem, pravidel a předpisů, který má naplňovat cíle společnosti v oblasti managementu lidských zdrojů a jejich výcviku. Cílem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je vytvořit a udržet kompetentní, způsobilé, angažované a motivované zaměstnance. Tohoto cíle je dosahováno pomocí dílčích úkonů, mezi které patří:

- určení nezbytné odborné způsobilosti zaměstnanců
- dokumentace odborné způsobilosti
- motivace a zplnomocnění zaměstnanců
- poskytnutí výcviku pro zajištění odborné způsobilosti zaměstnanců
- identifikace, plánování a schválení vzdělávacích akcí
- hodnocení pracovníků
- hodnocení efektivity vynaložených prostředků na výcvik
- udržování záznamů o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech
- management znalostí

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti obsahuje jisté vstupy a výstupy. Mezi vstupy patří například požadavky zákazníků, zákonných předpisů a všech zainteresovaných stran, dále také výsledky auditů, organizační struktura společnosti, její politika a cíle apod. Mezi výstupy se řadí stanovení odborné způsobilosti ke všem pracovním funkcím, plán vzdělávání, motivační systém, kompetentní zaměstnanci, popisy pracovních míst, výsledky hodnocení zaměstnanců, výsledky hodnocení efektivity vzdělávacích akcí, apod. Efektivnost celého procesu vzdělávání se měří pomocí plánu vzdělávání a podílu zaměstnanců splňujících odbornou způsobilost.

Ve společnosti se uplatňuje několik příruček a norem, týkajících se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Jednou z nich je například Organizační norma č. 10, která kompletně upravuje

vzdělávací činnost ve společnosti. Zde se mají zaměstnanci možnost dočíst všechny potřebné informace z oblasti vzdělávání, které se jich konkrétně týkají a zjistit, co vše je potřeba udělat, ale co je důležitější, jakým způsobem se má v určitých situacích postupovat.

## **Metodika sběru a zpracování informací**

K získání potřebných informací pro analýzu systému vzdělávání ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. jsem použila metodu dotazování, která patří k nejrozšířenějším metodám průzkumu. Aplikovala jsem dvě formy dotazování, a to ústní a písemnou. Ústní dotazování jsem používala v průběhu své studentské praxe ve společnosti, kdy jsem se náhodně ptala zaměstnanců na jejich spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti. Ústní (osobní) dotazování jsem také praktikovala na zaměstnance personálního oddělení, kterých jsme se rovněž ptala na jejich názory a spokojenost se systémem vzdělávání. Samozřejmě jsem nejdéle a nejintenzivněji spolupracovala přímo se zaměstnankyní úseku vzdělávání, která má v této oblasti nejvíce informací a zkušeností.

Ústní dotazování, které jsem použila během 3 měsíční praxe ve společnosti, bylo aplikováno na náhodném vzorku zaměstnanců různého pracovního zařazení, tudíž mělo komplexnější charakter a týkalo se převážně vzdělávání ve společnosti jako celku. Poněvadž jsem se chtěla spíše zabývat výukou cizích jazyků ve společnosti, rozhodla jsem se zaměřit pouze na zaměstnance, kteří tyto kurzy navštěvují.

Písemné dotazování proběhlo formou dotazníků na vybraném vzorku zaměstnanců. Většinu otázek tvořily polootevřené otázky, kde měli zaměstnanci možnost výběru z předdefinovaných odpovědí, ale také možnost vlastní odpovědi. Jedna otázka v mém dotazníku byla otevřená, kde se mohli vyjádřit ke vzdělávání ve společnosti a napsat své nápady a názory ohledně zmíněné oblasti. Na závěr nemohly chybět dvě identifikační otázky, jako je pohlaví a dosažený stupeň vzdělání. Podle zjištěných údajů je aktuální počet lidí navštěvujících kurz cizího jazyka 85, a jelikož se chci zabývat právě těmito kurzy, zaměřila jsem se na jejich účastníky. Abych docílila co nejvyšší vypovídací schopnosti údajů z dotazníků, rozhodla jsem se distribuovat 50 dotazníků za pomoci zaměstnankyně z úseku vzdělávání. Většina dotazníků byla předána zaměstnancům přímo na kurzu, kde je vyplnili a anonymně vrátili. Pár dotazníků bylo zaměstnancům předáno v průběhu jejich pracovní doby, a to v případech, kdy nebyli na kurzech zúčastněni. Celková návratnost dotazníků byla 97%,

což znamená, že jsem měla ke své analýze k dispozici 47 plnohodnotně vyplněných dotazníků. Tento sběr dat probíhal v prvním týdnu měsíce únor.

### **3.5 Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. zabezpečováno pomocí personálního oddělení, konkrétně úsekem vzdělávání. Základní pravidla a principy tohoto systému jsou uvedena v již zmíněné organizační normě číslo 10. Tato organizační norma kompletně řeší systém vzdělávání v BONATRANS GROUP a.s. a je v souladu s dalšími normami, požadavky a organizačním řádem společnosti. Mezi základní principy systému vzdělávání patří:

- princip souladu firemního systému vzdělávání s integrovaným systémem řízení
- princip optimalizace systému vzdělávání
- povinnost zaměstnavatele zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce

Vzdělávání je definováno již v popisu pracovního místa a vychází zejména z doplňujících vzdělání a ze zvláštních požadovaných znalostí.

#### **3.5.1 Identifikace potřeby a definice cílů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Identifikace potřeby a definice cílů v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců vychází z celopodnikové firemní strategie. Jak již bylo řečeno, cílem této strategie je získat a udržet si kompetentní, způsobilé, angažované a motivované zaměstnance. Identifikace potřeby vzdělávání vychází z několika poznatků.

První možností identifikace potřeby vzdělávání jsou reklamace. Zde jsou chápány především reklamace zboží, kdy dochází k zmetkovitosti produktů či nějaké chybě ve výrobě. V této situaci je nutno nalézt problém, kterým někdy právě může být nedostatečné proškolení zaměstnanců.

Druhým způsobem, jak se zjišťuje potřeba vzdělávání je hlídání period odborných školení či platnost jednotlivých kurzů. Ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. je zaveden velmi kvalitní systém kontroly těchto period. Zaměstnancům personálního oddělení je

k dispozici KS program, což je informační systém pro oblasti mzdy, personalistiky a řízení lidských zdrojů. Také úsek vzdělávání zaměstnanců v něm má svou podporu.

KS-program, společnost s.r.o. ví, že zvyšování kvalifikace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, tudíž vyvinula způsob, jak efektivně a přesně řídit tuto oblast, a to ve formě modulu, který je koncipován tak, aby poskytoval všechny potřebné informace ve formě vhodné pro řízení a plánování výcviku zaměstnanců. [19]

Další, v pořadí již třetí možnosti, jak identifikovat potřebu rozvoje či vzdělávání zaměstnanců jsou přímo jejich požadavky na zajištění konkrétních vzdělávacích akcí nebo požadavky jejich přímých nadřízených, které vyplývají z hodnocení zaměstnanců nebo z aktuální potřeby.

### **3.5.2 Plánování a rozpočtování**

Na každý kalendářní rok je nutné vytvořit a sestavit Plán vzdělávacích akcí. Ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. je tento Plán upraven rovněž v organizační normě č. 10. V tomto předpise je uvedeno, že Plán vzdělávacích akcí je základním dokumentem pro realizaci vzdělávacích akcí ve společnosti. Sestává se z požadavků na zajištění vzdělávacích akcí, které plynou z hodnocení zaměstnanců a ze školení, u kterých končí platnost periody v daném kalendářním roce.

Zaměstnanec úseku vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je zodpovědný za zpracování všech požadavků do Plánu vzdělávacích akcí a v průběhu roku je také povinen je realizovat. Plán se předkládá ke schválení Generálnímu řediteli společnosti nejpozději do 31.12. kalendářního roku.

Sestavování Plánu vzdělávacích akcí je velmi náročné, jelikož se ve společnosti uskutečňuje velké množství vzdělávacích kurzů. Počet druhů těchto kurzů, školení a seminářů je bezmála kolem 100, pověřený zaměstnanec má tedy nesnadný úkol. Musí zjistit všechny končící periody, které je třeba obnovit, dále zpracovat požadavky na jednotlivé kurzy. U kurzů se uvádí termín jejich možné realizace, kde se uvádí buď jednotlivé kvartály v roce, nebo je termín určen dle požadavků. Během sestavování Plánu je důležité myslet také na náklady na vzdělávání, které se odhadují podle ceníků jednotlivých kurzů a počtu zaměstnanců, které je nutno na dané kurzy poslat.

Po skončení daného kalendářního roku je vždy nutné vypracovat hodnotící zprávu, kde se rozebírá plnění Plánu vzdělávání jak z pohledu počtu proškolených zaměstnanců, tak samozřejmě i nákladů na vzdělávání. Pro rok 2010 bylo ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. naplánováno celkem 2851 školení. Celkový počet zaměstnanců ve společnosti je

1262, tudíž by vycházelo průměrně 2,3 školení na zaměstnance. Plnění vzdělávacího Plánu bylo nakonec zjištěno na 116%, což znamená, že se zvýšil průměrný počet školení na zaměstnance na 2,6. Na minulý kalendářní rok bylo vyhrazeno na vzdělávací aktivity přes 7 mil. Kč. Společnosti byla také poskytnuta dotace z EU na oblast rozvoje a vzdělávání. Skutečná situace plnění Plánu vzdělávání s ohledem na náklady byla bez dotace 83%, a s dotací 103%.

### 3.5.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávací akce jsou realizovány na základě Plánu vzdělávacích akcí nebo i mimo tento Plán. Na každou vzdělávací akci je nutné se přihlásit, což probíhá dvěma rozlišnými způsoby v závislosti na formě vzdělávací akce. Vzdělávání může probíhat individuálně nebo skupinově. Samozřejmě, že všechny vzdělávací aktivity musejí být v souladu s firemní kulturou, strategií a v rámci určených rozpočtů pro jednotlivé útvary.

Realizace **individuální vzdělávací akce** probíhá následovně: Zaměstnanec vyplní a vedoucím nechá podepsat svou Žádost o zajištění vzdělávací akce a doručí ji na odbor personalistiky. S touto Žádostí také dodá obsah vzdělávací akce, které se chce zúčastnit. Formulář pro Žádost je ve společnosti již pro všechny stejný a obsahuje název vzdělávací akce, navržené dodavatele této akce, účastníka, požadovaný termín, podpis vedoucího. Po doručení Žádosti na odbor personalistiky je předložena vedoucímu tohoto odboru, který svým podpisem odsouhlasí vzdělávací akci. Na základě odsouhlasení akce učiní pověřený zaměstnanec odboru všechny potřebné kroky k jejímu zajištění. Mezi tyto kroky patří: odeslání závazné přihlášky, v případě potřeby zajistí ubytování, zajistí uhrazení nákladů na vzdělávací akci, vyrozumí žadatele o zajištění školení. Po absolvování je žadatel povinen do 3 dnů poskytnout hodnocení akce, které se zakládá. Individuální vzdělávací akce jsou zpravidla externí, což znamená, že probíhají na základě smluvních vztahů mezi společností a vzdělávacími organizacemi – formou objednávek, přihlášek a obchodních smluv.

Přihlášení a realizace **skupinové vzdělávací akce** probíhá trochu odlišným způsobem, pokud se jedná o interní skupinové vzdělávací akce. Externí skupinové vzdělávací akce probíhají stejným způsobem jako ty individuální. V případě těch interních skupinových vzdělávacích akcí jsou vedoucí povinni své zaměstnance přihlásit a zajistit jejich účast na daném školení. Rovněž zaměstnanci jsou oprávněni se na akci přihlásit, avšak vždy po dohodě s nadřízeným. Pro skupinovou akci bývá zpracován zpravidla Projekt vzdělávací akce, který stačí zpracovat 1x ročně, pokud se tyto akce opakují několikrát do roka a pokud se nevyskytnou změny v legislativě. Tento Projekt vzdělávací akce musí obsahovat tyto

náležitosti: název vzdělávací akce, obsah, termín a místo konání, účastníky vzdělávací akce, formy a metody výuky, lektory, způsob ověřování znalostí a schválení. Projektové vzdělávání má zvýšit kvalifikace, případně rekvalifikace nebo zvýšit způsobilosti pro vybraný technologický potup či výrobní proces.

Existuje také možnost realizace vzdělávacích akcí mimo Plán těchto akcí. Nutnost neplánovaných akcí vyvěrá z potřeb v průběhu roku, kterými jsou například změny technologií, předpisů, personálních změn, potřeby nových znalostí a jejich aktualizace.

Po ukončení vzdělávací akce je nezbytné provést vyúčtování, které provádí pověřený pracovník personálního oddělení. Po vyúčtování daný zaměstnanec zavede všechny potřebné informace do firemní počítačové sítě. Finanční zajištění zahrnuje zpravidla náklady spojené s úhradou vzdělávací akce, školné, cestovní náhrady a náhrady mzdu účastníků.

### **3.5.4 Vyhodnocení efektivnosti procesu**

Po uskutečnění vzdělávací akce je účastník povinen provést její vyhodnocení na formuláři Hodnocení vzdělávací akce. Ve zmíněném formuláři hodnotí úroveň vzdělávací akce v rámci obsahu, formy výuky a lektorů, dále hodnotí dodavatele, jejich kvalitu a technické zajištění a v neposlední řadě slovně vyjádří využití vzdělávací akce pro plnění pracovních úkolů. Hodnocení vzdělávací akce zaměstnanec odevzdá neprodleně, nejpozději do 3 pracovních dnů na odbor personalistiky. Získané informace se zaznamenávají a zpracovávají do seznamu dodavatelů, který obsahuje název, sídlo a hodnocení jednotlivých dodavatelů.

Efektivita vzdělávacích akcí je zjišťována po 3-5 měsících od jejich konání. Vedoucí pracovníci vyhodnotí u svých zaměstnanců uplatňování nabytých znalostí v praxi na základě zpracovaného formuláře, kde uvádí název vzdělávací akce a jednotlivé účastníky. Hodnocení bývá prováděno nejpozději do 10 pracovních dní od obdržení formuláře.

Na základě vyhodnocení efektivnosti jednotlivých vzdělávacích akcí se pak dále tyto akce upravují a odstraňují se jejich nedostatky. Lze například vybrat jiné školitele, kteří mohou být interní nebo externí. Interní školitelé bývají vybíráni z řad zaměstnanců společnosti, na základě jejich znalostí, zkušeností a získaných oprávnění ke školení. Tito interní školitelé se pravidelně 1x za 2 roky doškolují v kurzech zajišťovaných personálním odborem. Výběr externích školitelů je prováděn podle několika kritérií. Externí školitelé mohou být vybráni na základě výběrového řízení, mohou být také navrženi přímo žadatelem o vzdělávací akci nebo jsou vybíráni z databanky dodavatelů vzdělávání.



### 3.6 Analýza vzdělávacích aktivit ve společnosti

Předmětem mé bakalářské práce je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců s aplikací na společnost BONATRANS GROUP a.s. Z organizačního řádu, norem a standardů jsem sestavila obecný systém vzdělávání v této společnosti. Abych mohla navrhnout a doporučit možná opatření ke zlepšení situace v této oblasti, musela jsem získat více informací, nejen ze zmíněných norem, ale také přímo od zaměstnanců. Tyto informace pro mě měly velkou míru významnosti, jelikož byly od velkého počtu osob, kterých se tato problematika přímo dotýká. V dotaznících, které mi ochotně vyplnili, jsem také mohla vyčíst jejich postoje a názory na systém vzdělávání ve společnosti. Oporou mi také byly výsledky minulých dotazníků a šetření, které ve společnosti v minulém roce proběhly.

**Graf 3. 5 Členění dotazovaných dle pohlaví**



**Graf 3. 6 Členění dotazovaných dle dosaženého vzdělání**



Pramen: Vlastní zpracování

Struktura dotazovaných podle pohlaví byla poměrně vyrovnaná, dotazník mi vyplnilo 22 mužů a 25 žen. Struktura dotazovaných dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání již tak vyrovnaná nebyla, ale jelikož se jedná o zvyšování znalostí, které jsou potřebné spíše na vyšších pracovních pozicích, je pochopitelná.

Musím zmínit důležitou informaci, která doposud nebyla uvedena, a to je skutečnost, že kurzy cizích jazyků realizované ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. jsou dostupné všem zaměstnancům této společnosti. Tento fakt je nutno chápat jako jistý benefit pro zaměstnance, jelikož není běžné, aby se ve společnostech výrobního typu poskytovala taková služba. Nicméně se obávám, že mnozí zaměstnanci bezplatné kurzy cizích jazyků jako benefit nevnímají, což je potřeba změnit.

### 3.6.1 Druhy a členění školení

Jak bylo již napsáno, ve společnosti existuje okolo 100 různých druhů školení, kurzů, seminářů a jiných vzdělávacích aktivit. Toto velké množství vzdělávacích činností lze členit podle mnoha kritérií. Nejjednodušší dělení vzdělávacích aktivit je rozdělení na vstupní školení, periodická školení a jiná školení či studium.

Vstupní školení se uskutečňuje ve třech fázích. První fází je proces samostudia základních materiálů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Vstupní školení probíhá v den přijetí zaměstnance do pracovního poměru, je určeno pro všechny nově přijaté zaměstnance do společnosti BONATRANS GROUP a.s. Druhou fází je vstupní školení na pracovišti. Tato část se provádí v den nástupu zaměstnance na pracoviště a poskytuje ho přímý nadřízený v rozsahu 4 hodin. Třetí fází je přeškolení zaměstnanců z ostatních základních oblastí. Toto školení organizuje odbor personalistiky v délce 5 hodin. Jeho obsahovou náplní bývá prezentace o společnosti, pracovní právo, seznámení s normami a předpisy, s riziky poranění apod.

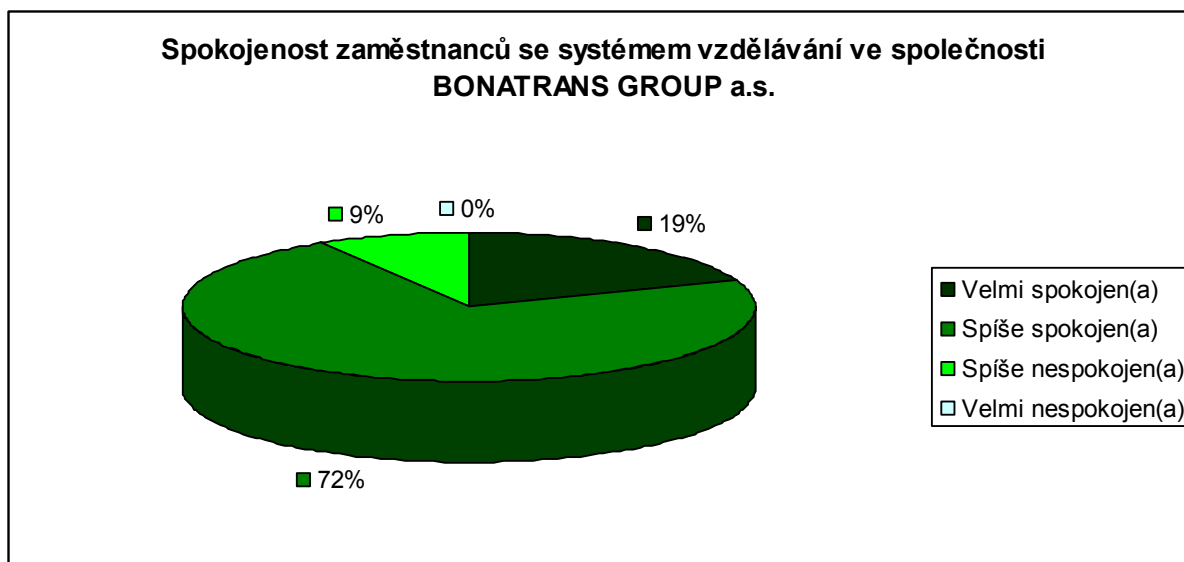
Periodická školení jsou školení, u kterých se provádí pravidelná rekvalifikace. Odborná způsobilost, certifikát či osvědčení jsou po tomto školení platné pouze určitou dobu, po které je pak nutné zúčastnit se znovu školení a prodloužit si jej. Za zajištění účasti zaměstnanců na školení a udržování jejich odborné způsobilosti zodpovídá vedoucí zaměstnanec. Termíny a lhůty vypršení jsou také hlídány na úseku vzdělávání zaměstnanců, kde vše eviduje zaměstnanec tohoto úseku. Periodická školení lze dále dělit na školení povinná pro všechny zaměstnance nazývaná jako školení z integrovaného systému řízení, kde patří například školení z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či školení z požární ochrany, řízení jakosti a životní prostředí. Dalšími typy periodických školení jsou odborná školení povinná pro určené zaměstnance, kde patří například školení řidičů referentských vozidel, školení práce ve výškách, školení jeřábníků, vazačů, řidičů motorových vozíků, apod.

Do třetí skupiny vzdělávacích aktivit patří ostatní nejmenovaná školení a studium. Společnost BONATRANS GROUP a.s. umožňuje svým zaměstnancům při své práci také dálkově studovat a zvyšovat si tím kvalifikaci a znalosti. Samozřejmě je jejich studium, poskytování pracovním úlev a hmotného zabezpečení podmíněno potřebou společnosti zvyšovat kvalifikace daného zaměstnance.

### 3.6.2 Spokojenost se vzdělávacími aktivitami ve společnosti

Pomocí dotazníků, které mi zaměstnanci vyplnili, jsem vygenerovala podstatné informace o jejich spokojenosti se systémem vzdělávání ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.

**Graf 3. 7 Celková spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.**

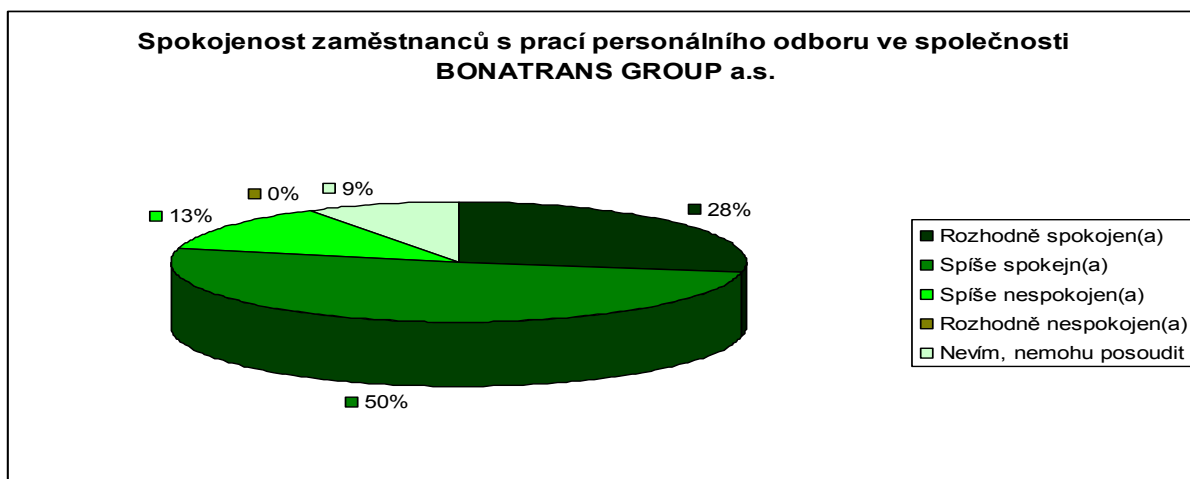


Pramen: Vlastní zpracování

První otázka, na kterou zaměstnanci odpovídali, byla koncipována takto: „Jak jste obecně spokojen(a) se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v této firmě?“ Jak je z grafu patrné, většina odpověděla pozitivně. Z celkového počtu 47 dotazovaných zaměstnanců 34 z nich odpovědělo, že jsou se vzděláváním ve společnosti spíše spokojeni, což je velmi dobrá zpráva. Nenašel se žádný pracovník, který by odpověděl vyloženě negativně a nebyl by vůbec se vzděláváním ve společnosti spokojen.

Další otázky byly zaměřeny na lhůty, termíny a frekvenci vzdělávacích kurzů. Většina zaměstnanců si myslí, že mívá své rekvalifikační a vzdělávací kurzy občas, což je pro ně přijatelné a uspokojivé. Z hlediska hlídání termínů školení a lhůt periodických školení se 24 zaměstnanců vyjádřilo, že si je hlídá sama a 23 přiznalo, že jim je hlídá nadřízený nebo personální oddělení. Z toho vyplývá důležitost personálního oddělení, konkrétně úseku vzdělávání zaměstnanců, jelikož dohlíží na odbornou způsobilost zaměstnanců a dokáže ji vhodně korigovat.

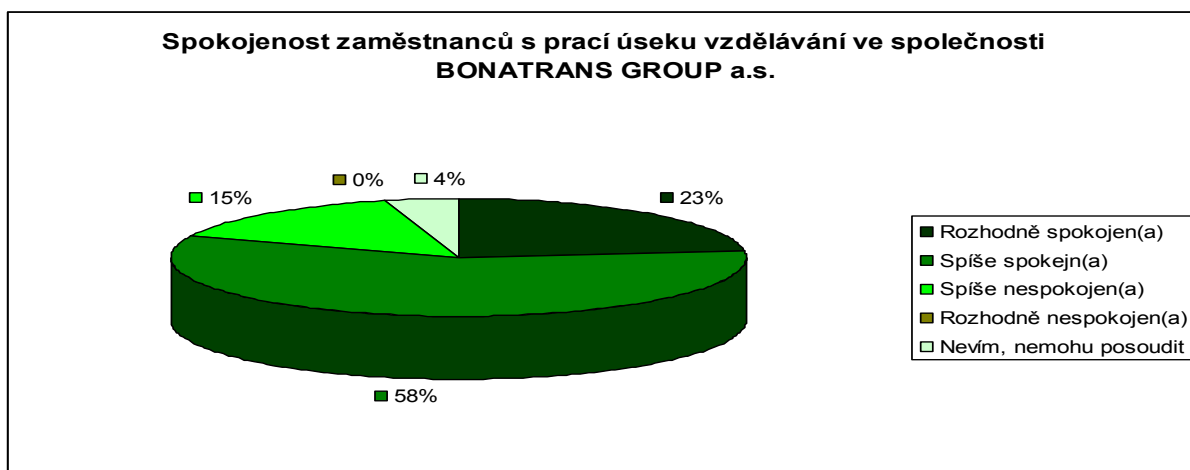
**Graf 3.8 Spokojenost zaměstnanců s prací personálního odboru ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.**



Pramen: Vlastní zpracování

Následně jsem se zaměstnanců v dotazníku ptala, jak jsou spokojeni s prací personálního odboru v jejich společnosti. Výsledky byly poměrně dobré, celá polovina zaznačila odpověď „Spíše spokojen(a)” a 28% všech dotazovaných bylo dokonce „Rozhodně spokojeno”, což může zaměstnance v tomto odboru jen těšit. Našlo se i několik méně pozitivních odpovědí, ale stoprocentní nespokojenost nevyjádřil nikdo. K této problematice se 4 osoby vyjádřily neutrálně, zaznačením odpovědi „Nevím, nemohu posoudit”.

**Graf 3.9 Spokojenost zaměstnanců s prací úseku vzdělávání zaměstnanců ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.**



Pramen: Vlastní zpracování

Podobná otázka byla zaměstnancům položena ohledně jejich spokojenosti s prací úseku vzdělávání v jejich společnosti. Výsledky byly rovněž velmi pozitivní, 81% dotazovaných zakroužkovalo pozitivní odpovědi, ale i zde se našli méně spokojení zaměstnanci. Naštěstí jich nebylo příliš mnoho a osoby, které se k dané problematice nevyjádřily, byly jen dvě.

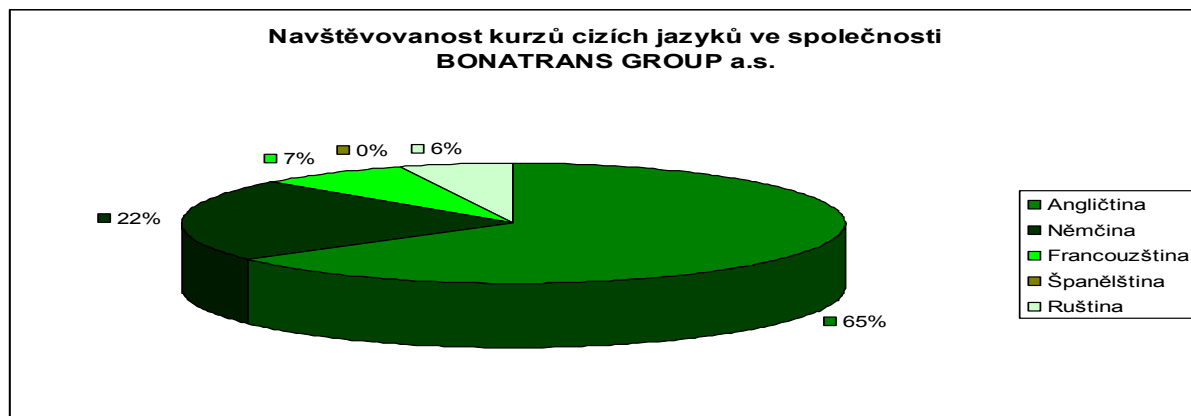
Z těchto získaných informací pro mě vyplývá, že ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. jsou zaměstnanci převážně spokojeni s prací odboru personalistiky a také s úsekem vzdělávání. Také se ovšem našlo několik výjimek, které vyjádřily svou mírnou nespokojenost a právě pro ně a díky jejich odpovědím se pokusím navrhnout jistá opatření, která by měla vést k uspokojení i těch zbývajících zaměstnanců.

### 3.6.3 Analýza kurzů cizích jazyků

Ráda bych se v mé bakalářské práci zaměřila na kurzy cizích jazyků a případně jejich zlepšení v oblasti kvality a efektivity, které jsou organizované v rámci společnosti BONATRANS GROUP a.s. Z tohoto důvodu byla druhá část mého dotazníku věnována právě oblasti kurzů cizích jazyků.

Jak bylo uvedeno výše, dotazník vyplňovali zaměstnanci, kteří navštěvují nějaký kurz cizího jazyka organizovaný společností. 100% dotázaných bylo spokojeno s nabídkou jazyků, které se ve společnosti vyučují. 96% dotázaných bylo rovněž přesvědčeno, že je snadná dostupnost k těmto kurzům, zbylí dva zaměstnanci si myslí, že je malá informovanost o těchto kurzech, což může být pouze jejich subjektivní názor a vzhledem k jejich nízkému počtu se informovaností o kurzech nebudu dále zabývat.

**Graf 3. 10 Navštěvovanost kurzů cizích jazyků ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.**

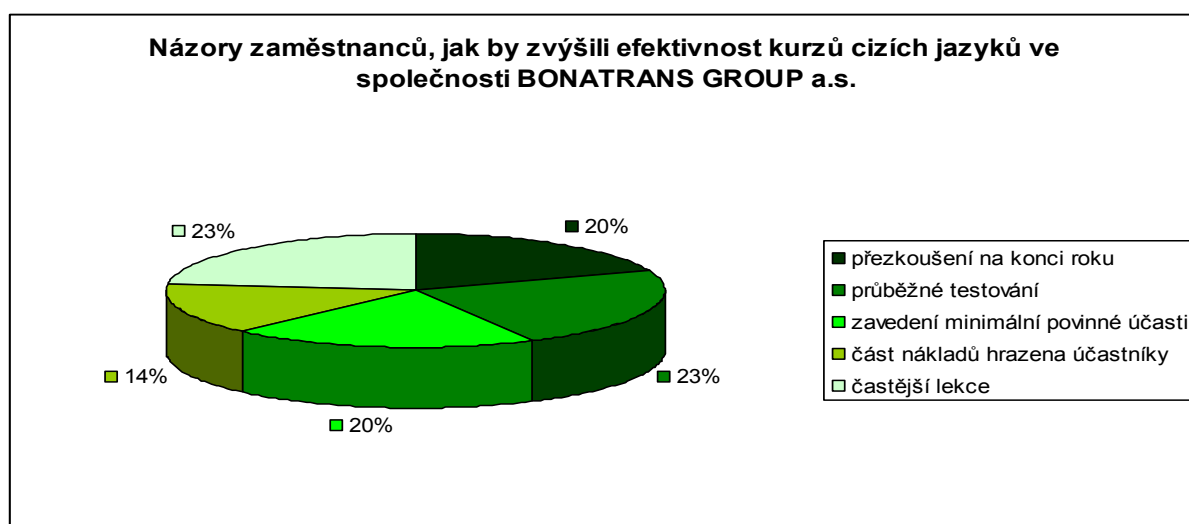


Pramen: Vlastní zpracování

Graf 3.10 znázorňuje procentní zastoupení zaměstnanců v kurzech cizích jazyků. Někteří zaměstnanci navštěvují i více než jeden kurz, tudíž v dotazníku zakroužkovali několik jazyků. Ze 47 dotázaných lidí jsem získala 54 účastí v kurzech. Jak je z grafu zřejmé, největší zastoupení má angličtina, kterou navštěvuje 65% účastníků kurzů cizích jazyků. Bohužel se mi nepodařilo získat vyplněný dotazník od žádného zaměstnance navštěvujícího španělštinu, ač podle informací se i tento jazyk ve společnosti vyučuje.

Většina účastníků navštěvuje své kurzy 1x týdně, což je také nejčastější frekvence konání těchto kurzů. Zbytek zaměstnanců má zařízeno individuální výuku. Na otázku ohledně spokojenosti s průběhem výuky cizích jazyků se mi dostalo opět převážně pozitivní odpovědi, z čehož vyplývá, že tyto kurzy jsou obstarávány a zajišťováno kvalitně.

**Graf 3.11 Zvýšení efektivity kurzů cizích jazyků ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.**



Pramen: Vlastní zpracování

V 11. otázce mého dotazníku měli zaměstnanci možnost přiřadit váhy k jednotlivým způsobům zvýšení efektivity kurzů cizích jazyků, které jsem jim dala na výběr. Předem definované možnosti byly dotazovanými vnímány převážně podobně se stejnou významností, pouze možnost úhrady části nákladů na kurzy se jim příliš nelíbila. Bohužel jsem nemohla z těchto informací vygenerovat dvě nejvíce žádané možnosti, které bych mohla případně společnosti navrhnout a doporučit ke zvýšení efektivity kurzů.

Dotazovaní měli na konci dotazníku možnost napsat své nápady a názory ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v jejich společnosti. Někteří zmíněnou možnost bohužel nevyužili, ale od zbytku dotazovaných jsem získala pár relativně dobrých nápadů, převážně se vztahujících

ke zvýšení efektivnosti kurzů cizích jazyků. Ze 47 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, si 5 zaměstnanců myslí, že nejlepším způsobem, jak zvýšit efektivitu kurzů cizích jazyků, je pořádání intenzivních víkendových kurzů. Tato varianta je jistě velmi zajímavá, obávám se ale, že není její realizace v možnostech společnosti. Samozřejmě, že by se mohly pořádat víkendové kurzy, ale muselo by být upraveno v nějakém předpise nebo normě, kdo má nárok na víkendový kurz, jak bude zabezpečován, kdo ho bude hradit a další. Nápadů ke zvýšení efektivnosti kurzů bylo více, dotazovaní navrhovali pořádat kurzy v ranních hodinách, za předpokladu nadpracování ušlého pracovního času nebo také prezentaci kurzů ve firemním časopise.

### **3.7 Fondy z EU**

Společnost BONATRANS GROUP a.s. využila možnosti čerpání z fondů Evropské Unie v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a zaměstnanost. Projekt společnosti se nazývá Boj proti dopadům ekonomické krize prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců BONATRANS GROUP a.s.

Cílovou skupinou tohoto projektu jsou lídři výrobních týmů, kteří by měli umět vést a rozvíjet své týmy ve prospěch celé společnosti. Týká se 104 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 8 skupin. Projekt má za svůj cíl:

- podpořit rozvoj manažerských, komunikačních a prezentačních dovedností
- naučit účastníky efektivně naplánovat svůj pracovní čas
- naučit účastníky vyjednávat a řešit konfliktní situace
- podpořit schopnost spolupráce v týmu
- rozšířit znalosti v oblasti pracovního práva, ekonomiky a výkaznictví, atd.

Realizace projektu byla zahájena 21.9.2009 a jeho ukončení je plánováno na 31.8.2011. Samotné vzdělávání lídrů probíhá od února 2010 do května 2011. Vzdělávací aktivity jsou rozděleny do jednodenních, dvoudenních a třídních kurzů. Dodavatelem vzdělávacích služeb je vzdělávací a konzultační společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o., Ostrava. Celkové výdaje projektu byly stanoveny na 5 312 809 Kč, kdy 5 000 000 Kč představují veřejné výdaje z prostředků Evropského sociálního fondu a národního spolufinancování ze státního rozpočtu. Zbytek tvoří soukromé výdaje společnosti BONATRANS GROUP a.s.

## 4 Návrhy a doporučení

V následujícím textu jsem zpracovala možná doporučení ke zlepšení kvality a efektivity kurzů cizích jazyků, které probíhají ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. Své návrhy jsem sestavila na základě získaných informací od zaměstnanců personálního odboru a z dotazníků vyplněných zaměstnanci společnosti.

Během průzkumu jsem zaznamenala několik nedostatků a problémů, které se vyskytují v oblasti výuky cizích jazyků ve společnosti. Velkou mezerou je chápání obecně všech kurzů. Mnoho zaměstnanců bohužel nevnímá kurzy cizích jazyků, které jsou dostupné zdarma a pro všechny zaměstnance, jako benefit. Další problém, který jsem zaznamenala je vysoká absence účastníků na kurzech, s tím je také spojen u některých osob velmi malý až nulový pokrok ve znalosti jazyka.

Zmíněným nedostatkům a také pár dalším se podle mého názoru dá předejít mnoha způsoby. V následujícím textu uvádím pět mých doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současné situace a snad také k zefektivnění těchto kurzů.

### 4.1 Průběžné testování

Mým prvním návrhem, jak předejít nešvarům, které se vyskytují u kurzů cizích jazyků, je průběžné testování. Pod tímto pojmem mám na mysli krátké testy z poslední probírané látky, které by byly účastníkům dávány 1x měsíčně. Každý test by obsahoval učivo posledních 2 probraných lekcí a zjišťovala by se tak úroveň znalostí účastníků. Testování by bylo pro všechny povinné, tudíž by se tím mohlo předejít případné nadměrné absenci v kurzech. Pokud by zaměstnanec na lekci s testováním chyběl, byl by nucen test napsat v následující hodině. Průběžné testování by podle mého názoru mohlo zlepšit navštěvovanost kurzů, ale nejen to. Test by musel být napsán do určitého procenta chyb, jinak by byla nutná jeho oprava. Průběžným testováním bychom měli donutit zaměstnance naučit se probíranou látku.

Je velmi pravděpodobné, že se účastníkům kurzů tento způsob ověřování znalostí a docházky nebude příliš líbit, avšak domnívám se, že si na něj zvyknou. Předpokladem tohoto řešení je dostupnost a zajištění všech potřebných studijních materiálů pro účastníky, aby neměli žádné překážky ve studiu. Pro efektivní aplikaci tohoto systému testování je také třeba vytvořit jistá opatření, která by byla pro účastníky závazná. Na konci kalendářního roku by musel mít zaměstnanec úspěšně napsáno všech 12 testů, aby mohl v kurzu pokračovat. V případě, že by mu nějaký test chyběl, byl by z kurzu vyloučen nebo by musel uhradit náklady na kurz za to období, za které mu chybí splněný test.



## 4.2 Testování na konci roku

Další možností, jak zlepšit efektivitu kurzů cizích jazyků, kromě průběžného testování, bych viděla ve velkém testování na konci kalendářního roku. Jak jsem psala již výše, u některých účastníků kurzů se neprojevuje téměř žádné zlepšení jejich znalostí v daném jazyce. Tento jev je nestandardní, jelikož se většinou počítá s alespoň malým pokrokem. Aby měly kurzy význam a plnily svůj účel, kterým je zvyšování znalostí jazyků u účastníků, bude nutné zaměstnance do učení probrané látky mírně potlačit.

Pod pojmem testování na konci roku mám na mysli jeden větší test, který by obsahoval učivo probrané během celého roku. Jeho účelem by samozřejmě nemělo být ztrapňování účastníků kurzů, vytýkání jejich nevědomostí či stresovat je. Naopak by měl přispívat k ověření jejich nabytých znalostí nejen pro účely statistiky a kontroly, ale také pro ně samotné, aby si mohli ověřit své znalosti a zdatnost určitého jazyka.

Časové období pro tento druh testování jsem zvolila na konci kalendářního roku z prostého důvodu. Kurzy cizích jazyků totiž končí vždy na konci kalendářního roku a se začátkem dalšího se opět otevírají. Rovněž smlouvy s firmami, které tyto služby poskytují, mají svou platnost do konce kalendářního roku.

Test by měl být napsán opět všemi účastníky kurzů povinně a do určeného procenta chyb. Samozřejmě nemůžeme po zaměstnancích požadovat perfektní znalosti všeho učiva a 100% pokročilost, ale doporučuji u nich sledovat alespoň mírné pokroky. V případě zhoršení znalostí od minulého testu by byl účastník přerazen do jiné skupiny s nižší úrovní pokročilosti.

## 4.3 Povinná minimální účast

Vyjma předešlých testovacích možností, které jsem doporučila, mě napadla myšlenka, jak zabránit vysoké absenci, a to v podobě zakotvení povinné minimální účasti na kurzech. Prezenční listiny na kurzech sice dnes již fungují a účastníci se do nich během svých kurzů zapisují, ale nemají však žádnou zpětnou vazbu.

Navrhuji zakotvit do organizační normy požadavek minimální povinné účasti na kurzech cizích jazyků tak, aby bylo pro všechny zaměstnance zřejmé, že pokud se rozhodnou zdarma absolvovat nějaký kurz, budou ho muset brát vážně a poctivě ho navštěvovat. V případě, že by neměli pravidelnou docházku a překročili by stanovený absenční limit, byli by určitým způsobem pokáráni, pokutováni nebo vyloučeni z kurzu.

Mým návrhem tedy je, aby byl lektor daného kurzu pověřen kontrolou účasti a prezenční listiny. Jazykové kurzy jsou rozděleny do dvou pololetí. Doporučuji, aby všichni lektori poskytli odboru personalistiky, konkrétně úseku vzdělávání zaměstnanců zprávy za každé pololetí, které by poskytovaly informace o účasti jednotlivých zaměstnanců. Byl by stanoven limit povolené absence, který navrhuji v rozsahu 15 % ze všech uskutečněných lekcí. Tato hodnota představuje zhruba 4 možné absence za pololetí, což považuji za korektní množství. Co se týče postihů při překročení zmíněné hranice, postup navrhuji následující. Účastník bude nucen uhradit náklady za ty lekce, kterých se nezúčastnil a byly nad rámec povoleného absenčního limitu. Pokud překročí hranici 50% absence ve svém kurzu bez udání závažných důvodů, které by ho ospravedlnily od této absence, bude nucen uhradit nejen všechny zmíněné náklady, ale bude rovněž z kurzu vyloučen.

#### **4.4 Minimální počet osob ve skupině**

Problémem, který se také u kurzů vyskytuje a je nutné ho řešit, je velikost skupin. Díky informací získaných z dotazníků je zřejmé, že nejvíce navštěvovaným kurzem je angličtina, kde se muselo vytvořit nejvíce skupin. Pochopitelně byli zaměstnanci rozděleni do skupin podle jejich pokročilosti v daném jazyce. Postupem času někteří pracovníci ukončili kurzy, ale počet skupin byl takřka zachován, tudíž dochází k problému, kdy lekci navštěvují pouze 4 osoby, což se dá přirovnat spíše k individuálnímu studiu než ke skupinové výuce. Tímto nízkým počtem osob ve skupinách dochází k plýtvání zbytečně vysokých nákladů, které by bylo možno snížit. Navrhuji stanovit minimální počet osob ve studijní skupině na 10, a tím předejít zmíněným problémům se zbytečnými náklady.

#### **4.5 Změna doby konání kurzů**

Mým posledním návrhem je změna doby konání některých kurzů. Tato možnost mě napadla v souladu s nápady a připomínkami od zaměstnanců, kteří mi vyplnili dotazník. Několik jich totiž tuto variantu navrhlo a chtěli by ji prosadit. Myslím si, že to není špatná myšlenka, přesunout dobu konání některých kurzů cizích jazyků do ranních hodin, kdy zaměstnanci většinou přicházejí do práce a jsou plní energie a elánu. Jistě by disponovali větší soustředěností a zájmem o výuku, než je tomu tak nyní, v době po práci, v odpoledních hodinách.

Tato možnost je realizovatelná samozřejmě za několika předpokladů. Prvním z nich je shoda všech účastníků daného kurzu, že by si přáli výuku v ranních hodinách a nikdo by s tím neměl žádný problém. Druhým, a jistě ne méně důležitým předpokladem, je nadpracování ztraceného pracovního času, který se ranním kurzem sníží. Zaměstnanci by museli ten den zůstat déle v práci nebo si ztracený čas nadpracovat někdy jindy, pokud je to ovšem na jejich pozici reálné. Je jasné, že některé pracovní pozice neumožňují změnu pracovního času, tudíž by některé kurzy byly v odpoledních hodinách samozřejmě ponechány. Třetím předpokladem jsou souhlasy se změněnou dobou konání kurzů od nadřízených, lektora, úseku vzdělávání zaměstnanců a všech účastníků daného kurzu. Myslím, že pokud by se splnily všechny uvedené předpoklady, mohla by to být účinná pomoc, jak zvýšit pozornost účastníků na kurzech a efektivitu výuky.

## 5 Závěr

Závěrem mé bakalářské práce bych chtěla vymežit obsah této práce a zdůraznit nejdůležitější body. Jejím předmětem byla analýza systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.

Na začátku práce jsem zpracovala oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců z teoretického hlediska, kde mi byly největším pomocníkem odborné knihy, týkající se této problematiky. Od poloviny jsem se již čistě věnovala společnosti BONATRANS GROUP a.s. a aplikovala nabyté informace o systémech vzdělávání. Informace o této společnosti a principech, na kterých funguje oblast vzdělávání, jsem získala konzultacemi se zaměstnankyní úseku vzdělávání zaměstnanců, která mi rovněž poskytla mnoho potřebných materiálů. Druhým zdrojem cenných informací pro mě byly vyplněné dotazníky od zaměstnanců, kteří ve společnosti navštěvují kurzy cizích jazyků. Díky všem uvedeným zdrojům jsem mohla odhalit některé chyby, které se ve společnosti při výuce cizích jazyků vyskytují a navrhnout jistá doporučení k jejich snížení či úplnému odstranění.

Během analýzy systému vzdělávání ve společnosti jsme dospěla k názoru, že je bohumínská společnost BONATRANS GROUP a.s. vyspělou organizací s velmi kvalitně propracovaným systémem vzdělávání. Odbor personalistiky má dobře zorganizovanou práci a každý zaměstnanec přesně ví, co má dělat, tudíž rozvoj a vzdělávání obecně ve společnosti kvete.

Ve své práci jsem se zaměřila na oblast kurzů cizích jazyků, protože mi přišla velmi zajímavá a odhalila jsem v ní pár chyb. Na zjištěné nedostatky v této oblasti jsem chtěla nalézt vhodná řešení, která by mohla být pro společnost přínosem. Doufám, že se mi to alespoň z části povedlo, mé návrhy společnost ocení a případně některé z nich aplikuje do praxe. Konkrétně se jedná o návrhy, které by měly přispět ke zvýšení efektivity a kvality kurzů cizích jazyků. Společnosti doporučuji zaměřit na testování účastníků, kontrolu absence na kurzech, velikost skupin a případnou změnu doby konání kurzů.

## Seznam použité literatury

- [1] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68
- [2] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5
- [3] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishnig, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
- [5] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-883-4.
- [7] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4.
- [8] KOUBEK, J.; HÜTTLOVÁ, E.; HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4
- [9] KLUSKOVÁ, P. a kol. *50&10 BONATRANS*. 1. vyd. Ostrava: Grafico, 2009. 162 s.
- [10] MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
- [11] NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7
- [12] PAVLÁK, M. *Lidské zdroje a fondy EU*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 128 s. ISBN 80-7357-139-0
- [13] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01419-1.
- [14] SENGE, P.M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 1. vyd. New York: Currency, 1994. 423 s. ISBN 0-385-26095-4
- [15] THORNE, K.; PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0
- [16] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

### **internetové zdroje**

- [17] Strukturální fondy [online]. [cit. 2011-31-1]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/6742226d-cebc-405f-a1f8-16e35f420530/OP-ROZVOJ-LIDSKYCH-ZDROJU>>
- [18] BONATRANS GROUP a.s. [online]. [cit. 2011-6-2]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.bonatrans.cz/cz/ke-stazeni.html>>
- [19] KS – program [online]. [cit. 2011-18-2]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.ksprogram.cz/produkty/ks\\_mzdy\\_profi/vzdelavani](http://www.ksprogram.cz/produkty/ks_mzdy_profi/vzdelavani)>

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 2. 1	Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	4
Obr. 2. 2	Cesta k učící se organizaci	7
Obr. 2. 3	Pilíře modelu učící se organizace	8
Obr. 2. 4	Motivační nástroje	12
Obr. 2. 5	Základní cyklus systematického formování pracovních schopností pracovníků	13
Obr. 2. 6	Vztah vzdělávání a cílů organizace	16
Obr. 2. 7	Prvky procesu realizace vzdělávání	19
Obr. 2. 8	Znázornění modelu vyhodnocení	20
Obr. 2. 9	Faktory ovlivňující volbu vzdělávací metody	22
Obr. 2. 10	Rozpis vzdělávání	25
Obr. 2. 11	Rozdělení priorit a opatření v programu OP RLZ	27
Obr. 3. 1	Vize, hodnoty a poslání společnosti	30
Obr. 3. 2	Běžná dvojkolí, pryží odpružená kola	33
Obr. 3. 3	Země dodávek	33
Obr. 3. 4	Integrovaný systém jakosti	34
Tab. 3. 1	Struktura zaměstnanců	36
Graf 3. 1	Vývoj počtu zaměstnanců	35
Graf 3. 2	Rozdělení zaměstnanců na D a THP	36
Graf 3. 3	Věková struktura zaměstnanců	37
Graf 3. 4	Vzdělanostní struktura zaměstnanců	37
Graf 3. 5	Členění dotazovaných dle pohlaví	45
Graf 3. 6	Členění dotazovaných dle dosaženého vzdělání	45
Graf 3. 7	Celková spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.	47
Graf 3. 8	Spokojenost zaměstnanců s prací personálního odboru ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.	48
Graf 3. 9	Spokojenost zaměstnanců s prací úseku vzdělávání zaměstnanců ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.	48
Graf 3. 10	Navštěvovanost kurzů cizích jazyků ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.	49
Graf 3. 11	Zvýšení efektivity kurzů cizích jazyků ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.	50

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2011

.....  
Zuzana Kusněřová

Zátiší 1006  
Orlová – Poruba  
735 14



## **Seznam příloh**

**Příloha 1** : Organizační struktura společnosti BONATRANS GROUP a.s.  
+ organizační schéma útvaru Generálního ředitele

**Příloha 2** : Organizační struktura odboru personalistiky

**Příloha 3** : Dotazník využitý během průzkumu